

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Rozvoj lidského potenciálu organizace

Development of the Organization Human Potential

Student: Martina Košatová

Vedoucí bakalářské práce: Ph.Dr. Ing. Aleš Mateiciuc, Ph.D.

Ostrava 2009

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně“.

7. května 2009

Poděkování

Chtěla bych tímto poděkovat vedoucímu bakalářské práce PhDr. Ing. Aleši Mateiciucovi, Ph.D. za to, že mi poskytl čas i cenné rady s danou problematikou během zpracování mé bakalářské práce.

Obsah

1. Úvod	1
2. Teoretická východiska přístupu k pracovní motivaci a rozvoji lidského potenciálu.....	3
2.1 Obecné vymezení organizace	3
2.2 Vnitřní podmínky organizace	3
2.2.1 Finanční podmínky	3
2.2.2 Podnikatelská strategie	3
2.2.3 Podniková kultura	4
2.2.4 Styl řízení.....	4
2.3 Personál, lidské zdroje a lidský potenciál firem	4
2.3.1 Lidský zdroj	5
2.3.2 Lidský kapitál	5
2.3.3 Lidský potenciál.....	5
2.3.4 Lidský potenciál firmy.....	5
2.3.5 Lidský faktor.....	6
2.4 Pojetí a význam řízení lidských zdrojů.....	6
2.5 Cíle řízení lidských zdrojů.....	6
2.5.1 Hlavní znaky současné koncepce řízení lidských zdrojů	6
2.6 Politika řízení lidských zdrojů	7
2.7 Činnosti při řízení lidských zdrojů	8
2.7.1 Formování pracovní síly	8
2.7.2 Rozvoj pracovníků.....	8
2.7.3 Odměňování.....	8
2.7.4 Vztahy se zaměstnanci.....	9
2.8 Strategické řízení lidských zdrojů	9
2.9 Motivace zaměstnanců.....	10
2.9.1 Vymezení pojmu motivace a motivu	10
2.9.2 Zdroje motivace	11
2.9.3 Typy motivace	11
2.9.4 Teorie motivace	11
2.9.5 Motivace pracovního jednání	13
2.9.6 Vztah mezi motivací, spokojeností s prací a výkonem.....	14

2.9.7	Motivační program	14
2.10	Shrnutí teoretické části	16
3.	Charakteristika analyzované společnosti	17
3.1	Stručná historie	17
3.2	Výroba a prodej	17
3.2.1	Výrobky	17
3.2.2	Prodej	18
3.3	Poslání firmy	18
3.4	Základní principy řízení společnosti TTCE	19
3.5	Organizace a řízení	19
3.6	Základní data o zaměstnanosti	21
3.6.1	Celkový počet zaměstnanců dle vzdělání	21
3.6.2	Počet zaměstnanců jednotlivých oddělení	21
3.6.3	Věkový profil zaměstnanců	22
3.6.4	Poměr mužů a žen	23
3.7	Shrnutí	23
4.	Analýza přístupu organizace k rozvoji lidského potenciálu	24
4.1	Předmět analýzy	24
4.2	Postup analýzy a použité metody	26
4.3	Výsledky motivační analýzy	28
4.3.1	Výsledky šetření za rok 2008	28
4.3.2	Grafické znázornění výsledků za rok 2008	32
4.3.3	Příklad analýzy motivačních faktorů u vybrané kategorie zaměstnanců	34
4.3.4	Trend hodnocení důležitosti motivů v letech 2006 – 2008	38
4.3.5	Trend stupně plnění firmou v letech 2006 – 2008	39
4.3.6	Trend diferencí v letech 2006 – 2008	41
4.3.7	Vztah mezi důležitostmi motivů a „stupněm plnění“ u jednotlivých motivačních faktorů	42
4.4	Shrnutí analytických poznatků	43
5.	Návrhy a doporučení pro organizaci	44
6.	Závěr	46

Seznam literatury

Seznam zkratk

1. Úvod

Jedním z mnoha významných nástrojů ke zvyšování efektivnosti, konkurenceschopnosti a celkové úspěšnosti organizace je řízení lidských zdrojů (dále jen ŘLZ). Bohužel, ŘLZ je v současné době často opomíjeno a nedoceňováno i přesto, že lidské zdroje jsou jedním z nejvýznamnějších faktorů, které určují, jakým směrem se bude organizace ubírat.

S růstem nároků na personál, resp. lidské zdroje organizací, na jejich výkonnost a spolehlivost je kladen důraz na jejich zmocňování, tvůrčí přínos a rozvoj jejich potenciálu.

Rozvoj lidského potenciálu se uskutečňuje soustavou rozhodnutí a navazujících organizačních aktivit, které vyúsťují ke kvalitnímu a efektivnímu řízení lidí a k výkonnostní stabilitě podniku. Kvalita lidského kapitálu je základem pro vytváření hodnoty organizace a jejího postavení na trhu, protože lidé jsou zdrojem kvality, znalostí a podnikových výkonů. Člověk není v podniku jen pouhým výrobním zdrojem, ale také tvůrcem nových hodnot.

Úspěch a prosperita každé organizace závisí na schopnostech, znalostech, kvalitě myšlení a dovednostech jednotlivých pracovníků. Neméně důležitá je podniková kultura. Aktivní spoluúčast všech pracovníků je založena hlavně na jejich osobním úsilí a oddanosti vůči organizaci. Úspěch podnikání je v částečné míře odvozen právě od jejich tvůrčích nápadů.

Člověk je tvůrcem a účelem celého podnikatelského dění. Materiálový zdroj má přesné rozměry, zdroj lidský je nemá. Důležitým prvkem řízení lidí je tedy umění motivovat je k žádoucí činnosti a výkonnosti. Proto je nutné zvolit vhodné motivační prostředky, které mohou velkým dílem přispět k lepším pracovním výsledkům a výrazně zvýšit efektivitu práce.

Je nezbytné dosažení toho, aby zaměstnanci pracovali rádi, aby se v zaměstnání cítili dobře, pracovali v příjemném a zdravotně neškodném prostředí, a tím pádem si vytvářeli pozitivní vztah k organizaci. Pracovník je tedy přesvědčen, že je v jeho vlastním zájmu konat tak, jak je to prospěšné celku a samozřejmě tím i jemu.

Efektivní motivace, formování zaměstnanců a péče o zaměstnance je klíčem k prosperitě jednotlivých podniků i celé společnosti. Proto jedním z nejdůležitějších kroků každého podniku by měl být vhodný motivační program navržený na základě podnikových cílů

i průzkumu potřeb, postojů a zájmů pracovníků. Měl by vycházet z aktuálních potřeb podniku, a také by měl počítat s tím, že potřeby zaměstnanců se mění v čase.

Z výše uvedených myšlenek vyplývá téma mé bakalářské práce. Cílem práce je vyhodnocení podkladů pro tvorbu motivačního programu japonsko-české firmy Toray Textiles Central Europe (dále jen TTCE), která je významným zaměstnavatelem v Prostějovském okrese. Předpokládám, že obsah bakalářské práce bude využit a práce bude shledána jako přínosná z hlediska nových podnětů, myšlenek a návrhů na zlepšení procesu motivace jejich zaměstnanců.

Bakalářská práce je rozčleněna na šest kapitol, přičemž jádro celé práce je obsaženo v kapitole čtyři.

2. Teoretická východiska přístupu k pracovní motivaci a rozvoji lidského potenciálu

2.1 Obecné vymezení organizace

Organizace je obecně komplexní adaptivní účelovostní systém, který je v interakci a pod vlivem prostředí existuje a funguje. Organizace má strukturu, obsahující jak formální, tak neformální prvky. Organizace není nic statického. Důležitou věcí, kterou si musíme uvědomit, je to, že organizaci tvoří lidé více či méně spolupracující. Organizace využívá jejich potenciálu a přínosu. Musí být zároveň přizpůsobena jednotlivým silným stránkám a vlastnostem lidí, kteří jsou jí k dispozici. Konečný výsledek nemusí být ideální, ale pravděpodobně bude fungovat lépe než struktura, která opomíjí lidský faktor (viz Armstrong 2007a).

2.2 Vnitřní podmínky organizace

2.2.1 Finanční podmínky

Pokud si organizace nevydělá dostatek peněz, nemůže nakupovat stroje a suroviny, rozšiřovat produkci, vyplácet své zaměstnance, financovat školicí a rekvalifikační programy atd. Rozhodnutí o personálních otázkách se promítá do celkových nákladů. Především se jedná o rozhodnutí typu kolik lidí zaměstnávat, jak je platit a zda přeškolovat, či nikoliv. Při rozhodování o lidských zdrojích se tedy bere v úvahu, co si organizace může dovolit, a co ne. Personální strategie organizace je odvozována od celkové organizační strategie a podnikatelské strategie.

2.2.2 Podnikatelská strategie

Podnikatelskou strategií se rozumí stanovení hlavních dlouhodobějších podnikatelských cílů organizace a hlavních kroků k jejich dosažení. Podnikatelských strategií je nesčetně mnoho. Podnikatelská strategie se naplňuje prostřednictvím funkcionálních strategií. Mezi nejvýznamnější podnikatelské strategie patří strategie řízení lidských zdrojů. Jejím účelem je pomáhat manažerům při jejich rozhodování o zaměstnancích, a tak působit na úspěšnost organizace.

Dyer a Holder charakterizují tři hlavní strategie v oblasti lidských zdrojů. Označují je jako:

- **Stimulování** – v tomto případě nejvíce odměňovanými vlastnostmi zaměstnanců jsou spolehlivost a důvěryhodnost, obsah práce je přesně vymezen a práce přísně kontrolována. U zaměstnanců se oceňuje důsledné a spolehlivé plnění svěřených úkolů.
- **Investování** – „investoři“ provádějí významné programy jako jsou školení, rozvoj a zaměstnanecké vztahy. Hlavní roli při provádění těchto programů hrají řídicí pracovníci. Jsou tak vyškoleni a disponují takovými prostředky, aby dali zaměstnancům najevo, že si jich váží.
- **Spoluúčast** – manažeři organizací, které využívají spoluúčasti zaměstnanců se domnívají, že se zaměstnanci cítí zavázáni rozhodnutími, která pomáhali vytvořit, a že z těchto závazků pak vyplývá iniciativa, tvořivost a pružnost.

2.2.3 Podniková kultura

Dalším významným aspektem organizace je organizační či podniková kultura. Kultura organizace může znamenat jakýsi základ, který určuje osobitost firmy, zaručuje její stabilitu a odráží se v její každodenní činnosti. Kultura může být rovněž silou, která vede organizaci ke splnění jejích cílů. V případě, že se změní cíle, změní se i kultura organizace (viz Milkovich a Boudreau 1993).

2.2.4 Styl řízení

Podle Milkoviche a Boudreaux (1993) existují tři základní styly řízení, které mohou významně ovlivnit pracovní chování.

Liberální, kdy se vedoucí vyhýbá rozhodování, nechává své podřízené, aby se rozhodovali samostatně.

Demokratické, kdy vedoucí do rozhodovacího procesu aktivně zapojuje i své podřízené, problémy řeší společně vzájemně se respektují.

Autoritativní, kdy vedoucí rozhoduje zcela sám a přikazuje svým podřízeným, co mají dělat.

2.3 Personál, lidské zdroje a lidský potenciál firem

Úspěšnost firem v podnikatelském prostředí je závislá na mnoha faktorech. Především se jedná o finanční prostředky, technické vybavení, dostupnosti informací a surovinových

zdrojů, konkurenceschopnosti a efektivnímu řízení. Jedním z nejvýznamnějších a čím dál více nedoceňovaným faktorem jsou – zaměstnanci, manažeři, personál. Dříve se uvažovalo o zaměstnancích jako o personálu, v dnešní době uvažujeme o zaměstnancích jako o lidském, intelektuálním a sociálním kapitálu, případně lidském či sociálním potenciálu organizace.

2.3.1 Lidský zdroj

Personál neboli lidské zdroje představují jednu z konkurenčních předností a kritický faktor úspěšnosti firem. Věnovat pozornost lidským zdrojům neznamena jen přijímat vhodné zaměstnance a projevovat snahu o jejich udržení, ale také získávat je pro společnou věc, vytvářet vhodné podmínky pro jejich práci, odborný růst i osobní uspokojení.

2.3.2 Lidský kapitál

Pojem lidský kapitál je ekonomického původu. Kapitál obecně znamená nahromaděný majetek, potenciálně sloužící k získání dalších statků. Lidský kapitál je chápán jako obdoba konvenčního kapitálu, přičemž je brán zřetel na ekonomické a produkční charakteristiky lidí.

2.3.3 Lidský potenciál

Lidským potenciálem (z latinského slova *potentia*) se rozumí úhrnná způsobilost zaměstnanců organizace k naplňování jejího poslání, tedy k dosahování provozních a produkčních cílů organizace a k rozvíjení způsobilostí zaměstnanců pro zvládání budoucích a ještě mnohem náročnějších úkolů a tím dosahování více ctižádostivých cílů.

2.3.4 Lidský potenciál firmy

Lidský potenciál firmy je souhrnem potenciálů všech jednotlivců zaměstnaných v organizaci. Úroveň lidského potenciálu organizace je dána následujícími faktory:

- firemní kulturou;
- usnadňovacími, tzv. facilitačními řídicími zásahy;
- manažerskými praktikami;
- souhrnem způsobilostí všech zaměstnanců firmy
- tichými znalostmi, tzv. tacit knowledge;
- explicitními organizačními znalostmi;

2.3.5 Lidský faktor

Lidský faktor je velmi častým pojmem užívaným k vystižení lidského chování. Zprvu byl užíván v systémech člověk – stroj, nyní je užíván v organizacích. Ve svém původním významu tento pojem nebyl užit k označení lidí či personálu, nýbrž k označení širokého okruhu lidských psychofysiologických, psychických a sociálně-psychologických vlastností, rysů, charakteristik a projevů, které se promítají do konkrétní lidské činnosti a ovlivňují její produktivitu, spolehlivost, efektivnost a kvalitu (viz Bláha, Mateiciuc, Kaňáková 2005).

2.4 Pojetí a význam řízení lidských zdrojů

ŘLZ je proces přijímání rozhodnutí v oblasti zaměstnaneckých vztahů, který ovlivňuje výkonost zaměstnanců i organizací (viz Milkovich a Boudreau 1993).

Filozofie personálního řízení je velmi jednoduchá. Zlepšovat hospodářské výsledky za pomoci všeho a všech. Dosáhnout tohoto efektu však není jednoduché. Řízení lidských zdrojů tvoří tu část podnikového řízení, která je zaměřena na vše, co se týká lidí v pracovním procesu, tedy jejich získávání, formování, fungování, využívání, jejich organizování a propojování jejich činností, výsledků práce, pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonané práci, podniku a rovněž jejich osobnímu uspokojení z vykonané práce, jejich personálního a sociálního rozvoje (viz Koubek 1998).

2.5 Cíle řízení lidských zdrojů

Cílem řízení lidských zdrojů, podle Armstronga (2007a), je zajištění toho, aby organizace byla schopna prostřednictvím lidí plnit úspěšně své cíle. Jednou z mnoha podmínek úspěšnosti podniku je tedy uvědomění si hodnoty a významu lidských zdrojů, uvědomění si, že lidský zdroj je největší bohatství podniku a že jeho řízení je rozhodující v tom, zda podnik uspěje, či nikoliv. Systémy řízení lidských zdrojů mohou být zdrojem takových schopností, které umožní organizacím učit se rozpoznávat a využívat nové příležitosti.

2.5.1 Hlavní znaky současné koncepce řízení lidských zdrojů

V současné době nikdo nepochybuje o tom, že lidé rozhodují o úspěšnosti organizací a že jejich řízení rozhoduje nejen o tom, zda organizace uspěje, ale zda vůbec v současném světě přežije. Aby měla organizace naději na úspěch, je třeba uplatňovat následující body.

- uplatňování efektivní vnitroorganizační komunikace,

- podporování odpovědnosti, participace a tvůrčích přístupů,
- sladění politik a postupů v dílčích oblastech ŘLZ do jednoho celku,
- úsilí zaměřené na dosažení konkurenční výhody lidským úsilím a aktivitou,
- aktivní účast všech manažerů na ŘLZ,
- aktivní účast všech manažerů na ŘLZ,
- uplatňování strategického přístupu k lidským zdrojům,
- součinnost manažerů a zaměstnanců,

Pro koncepci řízení lidských zdrojů je příznačná tzv. dvojí odpovědnost, což znamená, že na aktivitách v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů se podílejí jak personalisté, tak manažeři (viz Bláha, Mateiciuc, Kaňáková 2005).

2.6 Politika řízení lidských zdrojů

Politika ŘLZ přináší nové nápady, změny procesů a rozvoj nových postupů. Politika řízení lidských zdrojů vymezuje následujících dvanáct cílů:

- propojování politik v oblasti ŘLZ s politikami podnikání a s podnikovou strategií,
- vytváření vzájemného souladu mezi politikou, postupy a systémy v oblasti lidských zdrojů,
- řízení lidí jako bohatství, které má základní význam pro vytváření konkurenční výhody organizace,
- zvyšování odpovědnosti liniových manažerů za politiku lidských zdrojů,
- zlepšení vnitropodnikové komunikace,
- podpora pravomoci pracovníků, aby sami řídili svůj rozvoj a své vzdělání,
- budování větší oddanosti pracovníků organizaci,
- podporování týmové práce,
- vytváření filozofie upřednostňování zákazníka,
- vytváření strategií odměňování tak, aby podporovaly kulturu orientovanou na výkon,
- vytváření takové role manažerů, aby usnadňovali práci a pracovní život svých zaměstnanců,
- vytváření flexibilnější organizace, která bude schopna reagovat na změny,

2.7 Činnosti při řízení lidských zdrojů

Činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů spočívají ve vytváření programů odpovídajících stanoveným cílům a směřujících k naplnění těchto cílů. Jsou tedy vymezené čtyři obecné kategorie činností (viz Milkovich a Boudreau 1993).

2.7.1 Formování pracovní síly

Formování pracovní síly nám odpovídá na to, kolik bychom měli zaměstnat lidí; jaké by měli mít znalosti, dovednosti, schopnosti a zkušenosti; kdy a jak by měli být přijímáni, přemísťováni a propouštěni a jak vybrat vždy ty pravé pracovníky (viz Milkovich a Boudreau 1993).

Klíčovou fází formování podnikové pracovní síly je získávání pracovníků. Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v podniku přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa. Moderní získávání pracovníků usiluje nejen o získávání lidských zdrojů z vnějšku, ale i o získávání lidských zdrojů z řad stávajících pracovníků podniku (viz Koubek 1998).

2.7.2 Rozvoj pracovníků

Rozvoj zaměstnance znamená, jako součást celkové strategie organizace v oblasti lidských zdrojů, užitečný příspěvek a organizaci učebních zkušeností na pracovišti tak, že může být zlepšen výkon, mohou být dosahovány pracovní cíle a tak, prostřednictvím zvýšení dovedností, znalostí, učebních schopností a nadšení lidí na každé úrovni, může být v podniku zabezpečen nepřetržitý růst jednotlivce. Rozvoj zaměstnance musí proto být částí širší podnikatelské strategie sladěné s cíli podniku. To ukazuje, že rozvoj zaměstnance je pro podnik víc než důležitý (viz Foot a Hook 2002).

Rozvoj pracovníků je dalším nástrojem zvyšování pracovní aktivity organizace, zejména pro ty, co jsou vysokoškolsky vzdělaní. Je pochopitelné, že každého potenciálního uchazeče o práci zajímá, jaké jsou jeho pracovní perspektivy, možnost kariéry a možnost rozvíjení svého potenciálu (viz. Koubek 1998).

2.7.3 Odměňování

Mnoho personalistů považuje mzdovou politiku za nejdůležitější činnost v oblasti řízení lidských zdrojů (viz Milkovich a Boudreau 1993).

I když tento faktor má bezpochyby velký význam, je jedním z mnoha aspektů pracovní motivace. Avšak v mnoha případech není relativně vysoká úroveň finanční odměny zárukou dobře odvedené práce. Měl by být kladen podstatně větší důraz na nefinanční motivátory, jako jsou například pochvala, uznání, vědomí, že je člověk pro organizaci potřebný. Organizace má k dispozici poměrně širokou škálu možností jak své zaměstnance odměňovat za jejich práci i za to, že jsou zaměstnanci této organizace. Odměny mohou mít peněžní či nepeněžní formu, mohou být vázány na povahu vykonávané práce a její význam, na odvedenou práci, na výkon pracovníka, nebo vyplývající z pracovního poměru (viz Koubek 1998).

2.7.4 Vztahy se zaměstnanci

Pojem zaměstnanecké vztahy neznámá vztahy mezi zaměstnanci. Zaměstnanecké vztahy jsou složitou směsicí individuálních a kolektivních smluv, dohod, práv a povinností (viz Bláha, Mateiciuc, Kaňáková 2005).

Činnosti vyvíjené v této oblasti mají směřovat k vytvoření souladu mezi zaměstnanci a vedením podniku. Manažeři by se měli snažit přistupovat k zaměstnancům tak, aby se všemi zajistili čestné a spravedlivé jednání (viz Milkovich a Boudreau 1993).

2.8 Strategické řízení lidských zdrojů

Koubek (1998) uvádí následující definici strategického řízení lidských zdrojů: „Strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním podnikové personální strategie. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii.“ Nástrojem strategického řízení lidských zdrojů je dlouhodobé personální plánování. Obecné podnikové strategické řízení musí najít odpovědi na otázky typu:

- Jakou podnikatelskou filozofii si chce podnik vytvořit a jaké chce mít poslání?
- Jakých cílů chce podnik dosáhnout?
- Jak chce těchto cílů dosáhnout?
- Jaké jsou přednosti a nedostatky podniku?
- Jakým pozitivním a negativním vnějším faktorům musí čelit?

Všechny tyto otázky v sobě zahrnují problematiku lidských zdrojů, proto je nutné brát je v úvahu. Podnikové strategické řízení lidských zdrojů musí brát rovněž v úvahu množství faktorů ovlivňujících formování a fungování podnikové pracovní síly a tým i podniku.

Strategie řízení lidských zdrojů má za cíl podporovat programy zlepšování efektivnosti organizace vytvářením účinných postupů v takových oblastech, jako je řízení znalostí, řízení talentů a vůbec vytváření „skvělého pracoviště“ (viz Armstrong 2007).

2.9 Motivace zaměstnanců

Je známo, že zaměstnanci každé organizace mohou dosáhnout více – ale zatím tomu tak často není. Zpravidla jediné, co k úspěchu schází, je motivace (viz Clegg 2005).

Většina organizací se zajímá o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost motivování lidí pomocí nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a – co je nejdůležitější – práce, kterou vykonávají, a podmínek v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají. Cílem je vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu (viz Armstrong 2007).

Termín motivace je v současné době jedním z nejčastěji používaných psychologických pojmů. Souvisí s celkovým postavením a úlohou člověka ve společnosti. Každé cílevědomé jednání člověka je vlastně jednáním motivovaným (viz Růžička 1994).

2.9.1 Vymezení pojmu motivace a motivu

Motivace

Růžička (1994) uvádí následující definici motivace člověka: „Soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují jeho jednání a prožívání.“

Slovo motivace je odvozeno z latinského slova *movere*, to znamená hýbat, pohybovat. Je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určitému jednání.

Motiv

K jednání, které člověk vykonává, má zpravidla nějaký závažný popud. K označení této skutečnosti se užívá termín motiv (pohnutka) jednání člověka. Motivy určují nejen směr jednání člověka, ale i intenzitu jeho činnosti a průběh této činnosti.

Motiv se tedy jeví jako důvod jednání člověka. Pro člověka je charakteristické, že jedná převážně na základě motivů, které si uvědomuje. Může o motivech svého jednání uvažovat, hodnotit je, přijímat je nebo je odmítat. Mnohé nevhodné jednání člověka bývá podníceno motivy nedostatečně ujasněnými, nedostatečně promyšlenými (viz Růžička 1994).

2.9.2 Zdroje motivace

Zdroje motivace jsou velmi členité. Jsou rozčleněny na čtyři základní skupiny:

- **Potřeby**, které jsou jednou ze základních podmínek existence člověka, resp. jejich uspokojování. Potřeba je prožívaný nebo pociťovaný nedostatek něčeho důležitého pro život jedince. Nemožnost uspokojovat nějakou potřebu člověk vždy intenzivně prožívá jako něco nepříznivého.
- **Návyky**, kterými označujeme opakované, ustálené a zautomatizované způsoby jednání lidí v určitých situacích.
- **Zájmy**, které se na motivaci osobnosti podílejí významnou měrou. Zájem je možno charakterizovat jako trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů skutečnosti. Zájmy aktivizují člověka.
- **Ideály a hodnoty** jsou zdroje, které působí na motivaci osobnosti. Ideály se tvoří především pod vlivem společenského hodnocení. Hodnocení je možno vymezit jako něco žádoucího, čeho si člověk váží (viz Růžička 1994).

2.9.3 Typy motivace

Existují dva druhy motivace:

- **Vnitřní motivace** – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali. Tyto faktory tvoří pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi, volnost konat, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k pracovnímu postupu.
- **Vnější motivace** – tvoří ji odměny, jako například zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako například disciplinární řízení, odebrání platu nebo kritika.

Vnější motivátory mohou mít výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory budou mít asi hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince (viz Armstrong 2007a).

2.9.4 Teorie motivace

Existuje velké množství teorie motivace. Obecně se nejširšího uznání dostalo následujícím:

Teorie instrumentality

„Instrumentalita“ je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Tato teorie tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze. Teorie se objevila ve druhé polovině 19. století s důrazem na ekonomické výsledky. Domnívá se, že člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s výkonem, tudíž odměny budou závislé na skutečném výkonu. Teorie má své kořeny v taylorismu, tj. v Taylorových metodách. Ten napsal: „Je nemožné přimět během jakkoliv dlouhé doby dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud jim to nezajistí značné a zvýšení jejich peněžní odměny“ (viz Armstrong 2007b).

Teorie zaměřené na „motivační obsah“ (teorie potřeb)

Základem této teorie je to, že motivaci tvoří potřeby. Všechny potřeby nejsou pro danou osobu vždy stejně důležité. Závisí to na prostředí, z něhož jedinec vyšel, na jeho výchově a dosavadním životě, ale i na jeho současné situaci. Teorii potřeb původně vytvořil Maslow, který vytvořil koncepci hierarchie potřeb (viz Armstrong 2007a).

Potřeby mají tedy v podstatě tuto posloupnost:

1. Biologické potřeby – hlad, žízeň apod. Jsou základní, nejnižší.
2. Potřeby bezpečí – vystupují v situacích ztráty životní jistoty, ekonomického strádání nebo jiného ohrožení člověka.
3. Potřeby sounáležitosti a lásky – projevují se v nutnosti být členem určitých skupin, být někým kladně přijímán, milován.
4. Potřeby uznání a úcty – projevují se ve snaze být obdivován, uznáván, mít prestiž a úspěch.
5. Potřeby osobního rozvoje – projevují se ve snaze dosáhnout plného osobního uspokojení, ve snaze naplňovat svou individualitu (viz Růžička 1994).

Herzbergův dvoufaktorový model nelze v přísném slova smyslu označit za teorii potřeb, ale Herzberg opravdu identifikoval řadu základních potřeb.

Dvoufaktorový model satisfaktorů a dissatisfaktorů byl vypracován na základě zkoumání zdrojů spokojenosti či nespokojenosti s prací u účetních a techniků. Předpokládalo se, že lidé jsou schopni přesně označit a sdělit podmínky, které je při jejich práci uspokojují nebo neuspokojují. Přání pracovníků se dělí do dvou skupin. Jedna skupina se týká potřeby rozvíjet odbornost a kvalifikaci člověka jako zdroj osobního růstu. Druhá skupina funguje

jako důležitá základna první skupiny a je spojena se služným zacházením v oblasti odměňování, vedení a kontroly, pracovních podmínek atd.

Tyto skupiny tvoří ony dva faktory. Jednu tvoří satisfaktory či také motivátory, protože jsou považovány za činitele motivující jedince k vyššímu úkonu a vyššímu úsilí. Druhá se skládá z dissatisfaktorů, které v podstatě charakterizují prostředí a slouží k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním.

Teorie zaměřené na motivační proces

V teoriích zaměřených na proces se klade důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, i na základní potřeby. Jsou také známy jako poznávací teorie, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby a jak je chápou. Příslušnými procesy jsou:

- očekávání
- dosahování cílů
- pocity spravedlnosti

(viz Armstrong 2007a).

2.9.5 Motivace pracovního jednání

V průběhu vývoje lidské společnosti se práce stala přirozenou činností člověka. Její výsledky zajišťují úroveň rozvoje společnosti. Motivace pracovního jednání vyjadřuje celkový přístup pracovníka k pracovním úkolům a jeho pracovní ochotu.

Člověk má ke každému pracovnímu úkolu určitý vztah, to znamená, že je tedy vždy nějakým způsobem motivován. Tato motivace může být jak pozitivní, tak negativní, tedy může směřovat k optimálnímu zvládnutí úkolu nebo také může směřovat k jeho nesplnění nebo obcházení.

Z jiného hlediska lze motivy členit na:

- potlačující motivy, které odvádějí člověka od pracovního výkonu k jiným činnostem (zábava se spolupracovníky místo plnění pracovního výkonu)
- podporující motivy, které vytvářejí prostor pro účinné působení aktivních motivů (vytváření přátelské pohody na pracovišti)
- aktivní motivy, které podněcují pracovní výkon (být úspěšný)

Vztah člověka k práci vyjadřuje to, jak člověk vzhledem k sobě a celé společnosti hodnotí vykonávanou pracovní činnost, jaké místo zaujímá v jeho jednání a prožívání.

Motivace pracovního jednání se odráží ve výkonnosti člověka. Lidé při stejných pracovních podmínkách s příznivější motivací pracují usilovněji a podávají lepší výkon, než lidé s nepříznivou motivací.

Výklad motivace pracovního jednání vychází z těchto obecných předpokladů:

- práce je prostředkem, kterým člověk zajišťuje materiální existenci a své společenské postavení
- práce vytváří možnost rozvoje tělesných a duševních sil člověka, práce uspokojuje potřebu aktivní činnosti člověka a potřebu rozvoje lidských schopností
- práce je součástí lidské podstaty, život jednotlivce i společnosti se vylučuje bez práce (viz Růžička 1994).

2.9.6 Vztah mezi motivací, spokojeností s prací a výkonem

Základní požadavky týkající se spokojenosti s prací mohou zahrnovat vyšší plat, spravedlivý systém odměňování, reálné příležitosti k povýšení, ohleduplné řízení, dostatečný stupeň sociální interakce při práci, zajímavé a rozmanité úkoly a vysoký stupeň autonomie, tj. kontroly nad tempem a metodami práce. Míra spokojenosti jedinců však závisí do značné míry na jejich vlastních potřebách a na prostředí, ve kterém pracují (viz Armstrong 2007a).

2.9.7 Motivační program

Motivačním programem se rozumí postup kroků, které vedou ke zvyšování pracovního úsilí zaměstnanců a posilování jejich zájmu o prospěch firmy. Výchozím bodem takového programu je změna myšlení manažerů. Je třeba pochopit širší význam pojmu motivace, přestat chápat hmotnou motivaci jako jediné možnou a začít se vážně zabývat motivací nepeněžní, která skrývá řadu možností a je neméně účinná.

Motivační program nemůže být do firmy vnesen zvenčí. Externí pracovníci jsou vhodnou podporou výcviku manažerů a uplatnění náročnějších výzkumných technik. Ověřenou technikou k vytvoření motivačního programu je dočasný tým manažerů firmy, jehož složení odráží řídicí a věcnou strukturu firmy (viz Petříková a kol. 2002).

Etapy tvorby motivačního programu

První etapa představuje provedení analýzy motivační struktury pracovníků. Jde o zajištění struktury hodnotové orientace pracovníků, jejich potřeby a také stupeň uspokojování těchto potřeb. Jednou z metod je využití dotazníku zaměřeného na postoje ke stabilizaci a pracovní motivaci. Vyhodnocením výsledků dostaneme motivační struktury různých kategorií pracovníků (administrativní aparát, dělnická povolání apod.) a jejich významnost. Pozornost se zaměří na návrh opatření, která lze do budoucnosti doporučit. Analýza motivační struktury přináší většině organizací nový, rozhodující problém: vytvořit odpovídající strategii personálního řízení a personální práce v nových podmínkách podnikatelské činnosti firmy, organizace, instituce apod.

V druhé etapě se formulují cíle, resp. taková soustava cílů motivačního programu, která bude posilovat stabilizaci pracovníků. Výsledkem této etapy „konstrukce“ motivačního programu budou návrhy ekonomických i mimoekonomických stimulů majících povahu motivačních cílů, které se bezprostředně dotýkají jednotlivých pracovníků (budou např. na jejich plnění v různé míře závislí svými výdělky). To se však zdaleka netýká jen mezd, ale i profilování pracovních míst, řízení postupů pracovníků, jejich sociálních výhod atd. Četné zahraniční výzkumy ukazují, že se zpravidla utváří následující pořadí rozhodujících stimulů:

- plat a výše odměny;
- pracovní podmínky;
- možnost postupu (kariéry), pracovního a osobního rozvoje;
- úroveň mezilidských vztahů a jejich stabilita;
- stabilita pracovního zařazení (sociální jistota);

Zástupci organizace se musí rozhodnout, zda mají zájem motivovat své zaměstnance nebo ví, jaká motivace je pro ně důležitá. Vedení mnohých podniků stále vychází z toho, že na našem trhu práce převažuje poptávka nad nabídkou práce a každý pracovník se dá nahradit. Především jde o organizace, které zaměstnávají méně kvalifikovanou pracovní sílu (viz Stýblo 1992).

2.10 Shrnutí teoretické části

Z teoretických poznatků souvisejících s rozvojem a řízením lidského potenciálu pracovníků vyplývá, že lidé rozhodují o úspěšnosti organizace a že jejich řízení rozhoduje nejen o tom, zda organizace uspěje, ale zda vůbec v současném světě přežije. Smyslem této části bylo seznámení s motivačními koncepčními a teoretickými principy a postupy organizace.

Jako příklad obsažený v teoretických východiscích lze uvést především pracovní podmínky a motivaci, s kterými by se měl každý podnik zabývat, neboť jsou základem pro efektivní činnost celého podniku.

3. Charakteristika analyzované společnosti

Analyzovaná společnost Toray Industries, Inc. je předním světovým výrobcem umělých vláken a textilu se 199 pobočkami a afilacemi v 17 zemích a oblastech světa. Různorodé výrobní a obchodní aktivity Toray Group zahrnují kromě vláken a textilu také výrobu plastů a chemických komponentů, produktů pro stavebnictví, strojírenství, zdravotnictví a farmacii a dalších pokrokových výrobků jako jsou například uhlíková vlákna, elektrotechnické součástky a výrobky pro informační technologie. Evropské aktivity společnosti Toray jsou reprezentovány 5 výrobními závody, 3 obchodními pobočkami a 1 finanční institucí.

3.1 Stručná historie

Od září 1997 byly veškeré aktivity směřovány k získání stavebního povolení a územního rozhodnutí. Toho bylo dosaženo v březnu 1998. V dubnu byly zahájeny stavební práce. Souběžně s dokončením hrubé stavby koncem roku 1998 bylo započato s instalací technologie energobloku a od ledna následujícího roku technologie výrobní, na jejíž instalaci se podíleli mimo jiné i první zaměstnanci společnosti. Zkušební provoz byl zahájen v červnu 1999 a plánované produkce bylo dosaženo v listopadu 1999.

Toray Textiles Central Europe, s.r.o. byla založena 5. září 1997 zápisem do Obchodního rejstříku České republiky jako výrobce vysoce kvalitních polyesterových tkanin určených převážně pro evropský trh.

3.2 Výroba a prodej

3.2.1 Výrobky

Nosným programem výroby společnosti je tkaní a úprava lehkých podšívkových tkanin ze 100% polyesteru. Tkalcovna i barevna jsou vybaveny nejnovějším výrobním zařízením a počítači řízenými technologiemi. Hlavním produktem je hladký taft, texturovaný taft a pongee, což jsou lehké tkaniny z hladkého nebo texturovaného 100% polyesterového hedvábí jednoduché plátnové vazby. Barvení látky je standardně prováděno dle vlastní vzorkovnice nebo dle předlohy zákazníka. Tkaniny se vyznačují vysokou kvalitou a jsou velmi příjemné na dotek. Těchto charakteristik je dosahováno používáním současných

výrobních technologií v moderních výrobních prostorách a aplikací komplexního systému kontroly kvality.

3.2.2 Prodej

Výrobky TTCE jsou vyváženy do zahraničí, převážně do zemí EU a CEFTA. Výrobky mají rozmanité konečné užití, jako například:

- Podšívkoviny, sportovní oblečení, dekorační materiály, svrchní materiály, základní tkanina pro průmyslové využití.

Výrobky jsou realizovány především na trzích západní, střední a východní Evropy. Do zemí EU se vyváží 50% produkce, 27% do Turecka, 12% do střední Evropy, 6% tuzemsko, 4% ostatní a 1% do Severní Ameriky.

Díky centrální poloze TTCE ve střední Evropě mohou zákazníci očekávat pružnou reakci na jejich požadavky a vysokou úroveň kvality poskytovaných služeb.

3.3 Poslání firmy

Firma si ve svém interním dokumentu vytýčila čtyři hlavní cíle ve vztahu ke společnosti, akcionářům, zákazníkům a zaměstnancům:

- **Ke společnosti**

Navázat dobré vztahy, rozvíjet vzájemnou důvěru a vystupovat jako důvěryhodný podnikatelský subjekt.

- **K akcionářům**

Zajistit svým akcionářům spolehlivé a důvěryhodné vedení a řízení.

- **K zákazníkům**

Poskytovat novu hodnotu prostřednictvím výrobků vysoké kvality a nadstandardních služeb.

- **K zaměstnancům**

Nabízet svým zaměstnancům možnost osobního rozvoje v náročných podmínkách.

3.4 Základní principy řízení společnosti TTCE

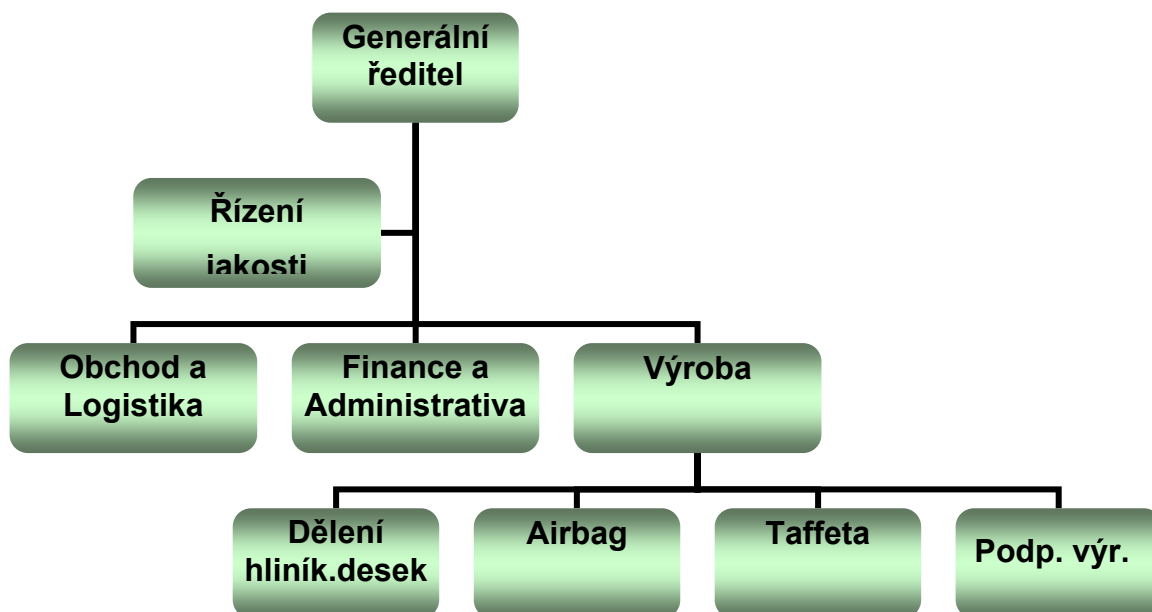
Pro lepší dosahování vytýčených cílů si organizace vymezila základní principy, kterými se řídí. Proto se firma se orientuje na následující zásady:

- Bezpečnost a životní prostředí – společnost přikládá největší význam bezpečnosti, předcházení nehodám a zachování životního prostředí. Ochraňuje zdraví zaměstnanců a svých zákazníků.
- Etika a čestnost – společnost získává důvěru a plní očekávání firem poctivým vystupováním, dodržováním etických zásad s plným vědomím odpovědnosti.
- Orientace na zákazníka – společnost poskytuje zákazníkům nové hodnoty a řešení a tím je dosahováno společného růstu a rozvoje.
- Inovace – TTCE neustále inovuje všechny firemní aktivity s cílem dosahovat dynamického rozvoje a růstu.
- Práce v terénu a iniciativa – společnost posiluje základy svých firemních aktivit (iniciativu a schopnost pracovat v terénu neustálým učením se jeden od druhého a snahou o sebezdokonalování).
- Globální konkurenceschopnost – společnost usiluje o udržení konkurenceschopnosti v oblasti standardů nejvyšší světové kvality a řízení nákladů. Dosahuje růstu a expanze na celosvětovém trhu.
- Globální koalice – TTCE rozvíjí globální spolupráci vytvářením integrovaných vnitřních vazeb a strategických aliancí s externími partnery.
- Důraz na lidské zdroje – společnost vytváří prostředí, kde zaměstnanci nacházejí hodnotu a smysl ve své práci, kteří následně tvoří pozitivní a čínorodé vztahy mezi lidmi a organizací.

3.5 Organizace a řízení

Organizační struktura společnosti je tříúrovňová. Na nejvyšší úrovni je generální ředitel. Generálním ředitelem TTCE v Prostějově je v současné době pan Kazuyuki Adachi, který je zároveň statutárním zástupcem firmy.

Obr. 3.1 – Organizační schéma



- Řízení jakosti je oddělení, jehož cílem je dozorovat, že firma dodává na trh pouze prvotřídní produkty s garantovanou reprodukovatelností kvality. Dále dbá na maximální spokojenost zákazníků .
- Obchod a logistika se stará o dostatek zakázek pro výrobu, zprostředkovává komunikaci se zákazníky a dále zajišťuje včasné naskladnění vstupních materiálů (zejména polyesterového vlákna), pohyb meziproductů uvnitř firmy a expedici hotového zboží k zákazníkovi.
- Finance a administrativa zajišťují finanční vztahy, jednání s orgány státní správy, PR, atd. Tato sekce zahrnuje také personální oddělení.
- Výroba je rozdělena na tři základní sekce: taffeta (tkanina tkaná plátňovou vazbou), airbag a dělení hliníkových desek.

Výroba taffety je rozdělena na:

- přípravnu – snování, svinování, navádění nití do nitěnek a paprsků
- tkalcovnu – zde se založí připravený osnovní vál do tkalcovského stavu. Na obsluhu celkového počtu 403 vačkových vodních tryskových stavů a 28 tzv. listovek se v rámci nepřetržitého provozu podílí 20 operátorů na jedné směně.
- barevnu – hotová tkanina utkaná na standardní délku (cca 2 500 m) dále postupuje procesem praní, tepelné předfixace, barvení. Následuje separace

a rozšíření tkaniny do plné šíře a antistatická úprava. Poslední výrobní operací je závěrečná tepelná fixace. Veškerá produkce se klasifikuje, stáčí na role a balí v oddělení výstupní kontroly.

Výroba airbagové tkaniny má obdobné fáze jako výroba taffety, odpadá však proces barvení, tkanina z tkalcovny je pouze vypírána a fixována.

Dělení hliníkových desek je realizováno na speciálním řezacím stroji, kde jsou surové hliníkové desky řezané na přesné rozměry dle požadavků zákazníka.

- Podporu výroby (engineering) tvoří mechanická a elektrická údržba, která se stará o hladký chod výroby, a dále energoblok, který zajišťuje základní média pro výrobu (páru, plyn, změkčenou vodu atd.).

3.6 Základní data o zaměstnanosti

3.6.1 Celkový počet zaměstnanců dle vzdělání

Společnost TTCE zaměstnává ke dni 31.12.2008 234 zaměstnanců. Úroveň vzdělání je následující:

Tabulka 3.1 - Vzdělanostní struktura

Vzdělanostní kategorie	Počet zaměstnanců
vysokoškoláci	19
středoškoláci	92
vyučení	112
základní vzdělání	11

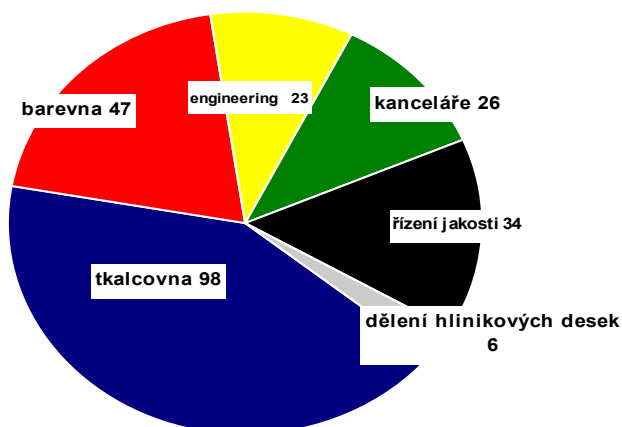
Zdroj: Interní materiály pro vstupní školení zaměstnanců TTCE

Nejvíce vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců pracuje v sekci administrativy a dále jsou to vedoucí jednotlivých oddělení, např. manažer barevny. Poměr středoškoláků a lidí vyučených je vyrovnaný, jsou to především pracovníci výroby a obchodního oddělení, lidé se základním vzděláním jsou pouze ve výrobě.

3.6.2 Počet zaměstnanců jednotlivých oddělení

Zde je grafické znázornění počtu pracovníků firmy TTCE dle jednotlivých oddělení.

Graf 3.1 - Počet zaměstnanců



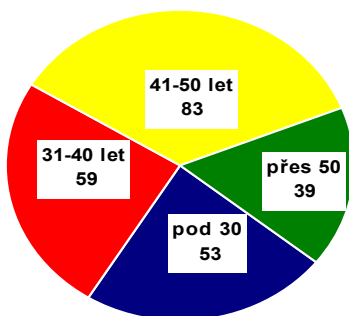
Zdroj: Interní materiály pro vstupní školení zaměstnanců TTCE

Z grafu je patrné, že největší podíl zaměstnanců je v úseku tkalcovny. Druhý největší podíl z celkového počtu má úsek barevny. Další tři oddělení – engineering, kanceláře a řízení jakosti se dělí téměř rovným dílem. Nejmenší počet zaměstnanců vytvořil úsek dělení hliníkových desek. Celkový součet činí již výše zmíněných 234 zaměstnanců.

3.6.3 Věkový profil zaměstnanců

Zde je grafické znázornění věkové struktury pracovníků firmy TTCE.

Graf 3.2 - Věková struktura



Zdroj: Interní materiály pro vstupní školení zaměstnanců TTCE

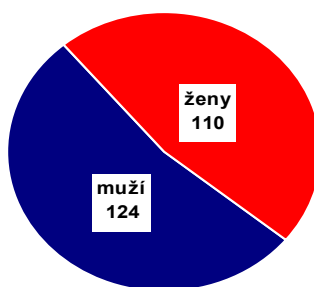
Graf věkové struktury ukazuje, že společnost TTCE zaměstnává největší podíl zaměstnanců 41-50 let, dále následují dvě mladší věkové kategorie, tj. 31-40 let s počtem

59 lidí a 53 lidí pod věkovou hranicí 30 let. Nejmenší podíl má věková kategorie přes padesát let. Průměrný věk zaměstnanců je 40,3 roků. Společnost je tedy složena z mladých lidí a lidí v nejvíce produktivním věku.

3.6.4 Poměr mužů a žen

Zde je grafické znázornění poměru mužů a žen firmy TTCE

Graf 3.3 - Poměr mužů a žen



Zdroj: Interní materiály pro vstupní školení zaměstnanců TTCE

Poměr mužů a žen je opravdu vyrovnaný. Poměr je vyrovnaný celkově, ale i v jednotlivých odděleních. Mohlo by se zdát, že je více žen v administrativním oddělení a muži převažují ve výrobě. Ale bezmála stejný podíl odpovídá jak všem oddělením, tak výsledku za celý podnik.

3.7 Shrnutí

Z dokumentů vyplývá, že TTCE je předním světovým výrobcem umělých vláken a textilu. Nosným programem výroby je podšívková tkanina, která je vyvážena především do zemí EU a CEFTA. Společnost si vymezila základní principy řízení, na které se zaměřuje. Především se snaží o bezpečnost svých zaměstnanců a orientaci na zákazníka, klade důraz na lidské zdroje.

TTCE je významným zaměstnavatelem 234 lidí všech vzdělanostních kategorií. Věkový průměr pracovníků je 40,3 roků. Společnost působí na trhu deset let. TTCE je mladá společnost, která motivuje k výkonu a záleží jí na svých zaměstnancích.

4. Analýza přístupu organizace k rozvoji lidského potenciálu

Cílem praktické části je zpracování dotazníků pro návrh motivačního programu společnosti TTCE vztahující se k problematice řízení lidských zdrojů v analyzované společnosti. Východiskem pro analytickou část jsou vybrané teorie. Na základě poznatků budou určena kritická místa pracovní motivace. Projektové řešení bude zahrnovat návrhy pro vylepšení stávajícího motivačního programu podniku.

4.1 Předmět analýzy

Předmětem analýzy je zkoumání a vyhodnocení patnácti motivačních stimulů sledovaných standardní metodikou motivačního výzkumu uplatňovaného v analyzované organizaci. Zmíněné stimuly jsou zahrnuty do dotazníku motivační struktury. Tyto stimuly budou vyhodnoceny z hlediska jejich důležitosti pro zaměstnance (jak je tento motiv pro zaměstnance důležitý) a z hlediska „stupně plnění“ motivu firmou, tedy toho, jak se firmě dle zaměstnance daří tento motiv uspokojovat. Otázkou je, co zahrnout do motivačního programu, aby byl efektivní a podpořil realizaci cílů společnosti.

V analyzované společnosti je od roku 2006 uplatňován standardní motivační dotazník obsahující těchto patnáct motivů:

- **Stabilita firmy, jistota pracovního místa**

Stabilita firmy je pro zaměstnance jedním z nejdůležitějších kritérií od výběru zaměstnání přes samotné působení v organizaci. Stabilita totiž dává jistotu pracovního místa, která je na druhém místě v Maslowově hierarchii potřeb. Je to tedy potřeba bezpečí a jistoty, kterou považuje téměř každý pracovník za jednu z mnoha priorit.

- **Mzda - základní**

Časová mzda nebo plat je hodinová, týdenní či měsíční částka, kterou dostává zaměstnanec za svou práci. U nedělnických kategorií se obvykle jedná o měsíční mzdu, v našem případě budou převažovat odpovědi dělnické kategorie, tzn. kategorie, která má mzdu hodinovou.

- **Motivační, pohyblivé složky mzdy, přímé odměny**

Součástí mzdy pracovníka TTCE jsou dodatkové mzdové formy v podobě prémie, osobního příplatku (např. za vedení) a hlavně příplatků, jelikož je firma v provozu na dvě a tři směny. Tzn., že se jedná o příplatky za práci v noci a odpolední příplatek. Samozřejmě

se dále jedná o příplatky za práci přesčas, ve svátek, v sobotu a v neděli a také za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí.

- **Pracovní prostředí, podmínky (BOZP...)**

Pracovní prostředí tvoří souhrn materiálních podmínek pracovní činnosti. Jeho úroveň působí na pracovní pohodu, výkon, ale i zdravotní stav pracovníka. Součástí je řešení bezpečnosti a ochrany zdraví, které je zaměstnavateli uloženo ze zákona. Cílem je odstranění příčin vzniku ohrožení života a zdraví pracovníka.

- **Možnosti funkčního postupu, povýšení**

Cílem postupů uplatňovaných v dané organizaci při povyšování pracovníků by mělo být obsazení vyšších funkcí nejtalentovanějšími lidmi v podniku a zároveň poskytnout pracovníkům příležitost posunout kupředu svou kariéru.

- **Možnosti dalšího vzdělávání**

Možnost dalšího vzdělání je výhodná pro obě strany, tedy jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Zaměstnanec rozvíjí svůj potenciál, popř. si zvyšuje svoji kvalifikaci. Zaměstnavatel zvyšuje konkurenceschopnost organizace, upevňuje svoji pozici na trhu a zvyšuje prosperitu.

- **Přístup k informacím**

Zaměstnanci TTCE jsou obeznámeni ze základními informacemi, především týkajícími se jich samotných. Jsou informováni o svém tarifním stupni, mzdové sazbě, mzdových příležitostech, řízení pracovního výkonu a o odvoláních a stížnostech.

- **Vztahy s vedoucími pracovníky a vztahy s kolegy**

Cílem činností působících na zaměstnanecké vztahy je vytvořit atmosféru důvěry, vzájemné úcty a spolupráce. Činnosti zaměřené na zaměstnanecké vztahy se snaží odstraněním bariér, které znesnadňují plné zapojení zaměstnanců a jejich ztotožnění se s postupy podniku, docílit vyšší efektivity organizace.

- **Rozmanitost, zajímavost práce**

Všeobecně je rozmanitost a zajímavost práce důležitější pro řídicí pracovníky všech stupňů řízení. Zajímavost práce je pro ně natolik důležitá, že může převýšit důležitost platu, prémie, odměn, podnikových příspěvků a sociálních výhod. Naopak lidé z dělnických kategorií jsou ochotni dělat nezajímavou, rutinní práci za co možno nejvyšší platové ohodnocení.

- **Sociální výhody (dotované stravování, pracovní uniformy)**

Jednou ze sociálních výhod zaměstnanců TTCE je dotované stravné. Zaměstnanci mají možnost stravování se přímo v areálu společnosti. Pro ty, kteří pracují v třisměnném a dvousměnném režimu jsou stravovací poukázky za dny odpracované v noční a odpolední směně. Pracovní oděv je povinný.

- **Firemní akce pro zaměstnance**

Zaměstnanci TTCE mají v této oblasti opravdu možnost velkého vyžití. Společnost vede program společensko – sportovních akcí. V rámci tohoto programu uskutečňuje např. lyžařské zájezdy, sportovní odpoledne, cyklisticko – turistické výlety, dětské odpoledne a další jiné akce.

- **Možnost volby pracovní doby, vhodnost směnného režimu**

TTCE má pevně stanovenou týdenní pracovní dobu. Je odlišná podle jednotlivých oddělení. Vhodnost směnného režimu u jednotlivců posuzuje závodní lékařka na základně zdravotního stavu.

- **Image, serióznost a pověst firmy na veřejnosti**

Image firmy je komunikační nástroj, jenž říká okolnímu světu kdo jako firma je nebo kým chce být. To, zda ji firma buduje, může ovlivnit výsledky - například to, kolik získá zákazníků, zda prodá zboží a služby.

Dotazník je každoročně na počátku roku (měsíc leden) předkládán všem zaměstnancům společnosti s cílem zjistit jejich motivační strukturu a umožnit tvorbu efektivního motivačního programu.

4.2 Postup analýzy a použité metody

Výzkumný postup uplatňovaný v rámci této bakalářské práce vychází z analýzy standardní metodologie vyhodnocování struktury pracovní motivace zaměstnanců analyzované společnosti a ze sekundární analýzy získaných dat za poslední tři roky (2006, 2007, 2008).

Základní použitou metodou ke zjištění výše uvedených motivačních stimulů byl popsán dotazník motivační struktury. Tento dotazník byl sestaven personálním oddělením TTCE pro interní potřeby podniku. Je uveden v příloze 1.

Dotazník je distribuován do všech oddělení firmy prostřednictvím vedoucích pracovníků. Respondenti jsou tedy představováni všemi zaměstnanci firmy, vyjma vrcholového managementu. Po distribuci dotazníků mají respondenti zhruba čtrnáct dní na vyplnění.

Během této doby mohou vyplněné dotazníky odevzdávat buď prostřednictvím svých vedoucích nebo přímo na personálním oddělení.

Dotazník je dobrovolný a anonymní, což znamená, že pracovníci neuvádějí své jméno a nejsou nuceni vedením firmy dotazníky odevzdávat. Také uvádění dalších identifikačních údajů je dobrovolné. Tento přístup byl firmou zvolen proto, aby se zajistilo co nejpravdivější vyplnění dotazníků a výsledky plynoucí z jejich zpracování měly co největší vypovídací schopnost.

V první části dotazníku jsou uvedeny údaje nutné pro rozčlenění respondentů do následujících kategorií:

- Pohlaví – rozdělení na muže a ženy
- Kategorie – rozdělení na dělníky a technicko hospodářské pracovníky
- Věk – rozdělení do čtyř věkových skupin (do 30 let, 31-40let, 41-50, 51 a více)
- Vzdělání – rozdělení do pěti skupin dle dosaženého vzdělání (základní, vyučen, středoškolské odborné, středoškolské všeobecné a vysokoškolské)
- Délka zaměstnání u TTCE – rozdělení do čtyř skupin dle délky pracovního poměru (0-2 roky, 3-4 roky, 4-6 let, 6 let a více)
- Tarifní stupeň – rozdělení do osmi tarifních stupňů (H – operátor, G – senior operátor, F – vedoucí týmu, E – vedoucí směny, D – asistent sekčního manažera C – sekční manažer, B – asistent manažera oddělení, A – manažer oddělení)
- Oddělení – rozdělení do osmi oddělení (přípravná, tkalcovna, údržba, airbag finishing, barevna, kvalita, kancelář, logistika, dělení hliníkových desek)

Ve střední části dotazníku jsou uvedeny stručné pokyny pro respondenty k vyplnění dotazníků.

Konečně v poslední části dotazníku je umístěna tabulka pro samotné hodnocení respondentů. Jak hodnocení důležitosti motivu pro zaměstnance, tak hodnocení „stupně plnění“ motivačního stimulu firmou je použita stupnice od 1 do 7, přičemž 1 značí minimální a 7 maximální důležitost nebo „stupeň plnění“.

Dotazníky jsou vyhodnocovány v programu Microsoft Excel. Nejprve byla data z odpovědí respondentů zanášena do souhrnné tabulky, která následně sloužila k vypracování jednotlivých analýz. Data pro jednotlivé motivy byla zprůměrnována přes všechny respondenty zvlášť pro hodnocení motivů a zvlášť pro „stupeň plnění“ firmou. Dále byla vyhodnocována pro každý motiv difference mezi těmito dvěma průměry. Pak byla data

seřazena sestupně dle důležitosti motivů pro zaměstnance, dle stupně plnění firmou a dle rozdílu mezi důležitostí a stupněm plnění. Pro přehlednost byla data vynesena do grafu.

Protože firma prováděla tento průzkum i v letech 2006 a 2007, bylo dále účelné porovnat výsledky z těchto let s rokem 2008 a zanást je do trendových grafů.

4.3 Výsledky motivační analýzy

Dotazníkového šetření za rok 2008 se zúčastnilo v lednu 2009 75 respondentů z celkového počtu 234 zaměstnanců, tj. 32 %. Tento vzorek se dá pokládat za reprezentativní, zejména pokud se vezme v úvahu fakt, že je byl dotazník dobrovolný a anonymní a dají se tedy očekávat pravdivé odpovědi. Nicméně oproti předchozímu roku došlo k výraznému poklesu počtu respondentů. V roce 2007 to bylo 133 z celkového počtu zaměstnanců 275, tj. 48%. Meziročně tedy poklesl zájem zaměstnanců vyjádřit se k situaci ve firmě, což by mohlo naznačovat jejich vzrůstající lhostejnost k dění ve firmě.

Z celkového počtu 75 respondentů je 55 na dělnických pozicích, 15 pracuje jako technicko-hospodářští pracovníci a 5 zaměstnanců kategorii neuvedlo. Dá se tedy předpokládat, že celkové výsledky šetření budou nejvýznamněji ovlivněny názory dělníků.

4.3.1 Výsledky šetření za rok 2008

Výsledky dotazníkového šetření jsou zaneseny do tabulek. Každá tabulka je pro názornost rozdělena do tří částí po pěti ukazatelích, kde v horní části jsou pro pracovníky nejdůležitější a v dolní části nejméně důležité ukazatele.

Hodnocení důležitosti motivů

Hodnocení důležitosti motivů vyjadřuje, jak je daný motiv pro zaměstnance důležitý. Zprůměrované a sestupně seřazené výsledky pro hodnocení motivů jsou zobrazeny v tabulce Tabulka 4.1.

Z tabulky je patrné, že nejvýznamnějším motivátorem pro pracovníky je jednoznačně stabilita firmy a jistota pracovního místa. Dále sem patří mzda, ať už jako základní, nebo jako motivační složky. Velmi podstatné jsou pro respondenty také vztahy na pracovišti, jak s kolegy, tak s vedoucími pracovníky.

Mezi nejméně důležité motivy patří pořádání firemních akcí pro zaměstnance, dále motivátory spojené s osobním rozvojem (vzdělávání a kariérní postup), pracovní doba a přístup k informacím.

Tabulka 4.1 – Hodnocení důležitosti motivů

2008	Výsledky - řazeno podle Hodnocení důležitosti	Hodnocení důležitosti motivů	Stupeň plnění firmou	Diference
1.	Stabilita firmy, jistota pracovního místa	6,72	3,65	-3,07
2.	Mzda - základní	6,59	3,72	-2,87
9.	Vztahy s kolegy	6,23	5,23	-1,00
3.	Motivační, pohyblivé složky mzdy, přímé odměny	6,09	3,31	-2,79
8.	Vztahy s vedoucími pracovníky	6,07	4,56	-1,51
11.	Sociální výhody	5,92	4,65	-1,27
4.	Pracovní prostředí, podmínky	5,80	4,59	-1,21
13.	Možnost plného využití vlastních schopností	5,74	3,65	-2,09
15.	Image, serióznost a pověst firmy na veřejnosti	5,60	3,51	-2,09
10.	Rozmanitost, zajímavost práce	5,58	4,05	-1,52
7.	Přístup k informacím	5,37	3,55	-1,82
14.	Možnost volby pracovní doby; vhodnost směn. režimu	5,32	4,14	-1,19
5.	Možnosti funkčního postupu, povýšení	5,21	3,03	-2,19
6.	Možnosti dalšího vzdělávání	4,95	2,84	-2,11
12.	Firemní akce pro zaměstnance	4,49	2,82	-1,67

Zdroj: Výsledky dotazníkového šetření TTCE v roce 2008

Z těchto výsledků je zřejmé, že uvedená škála preferencí motivů odpovídá spíše prioritám řadových zaměstnanců na dělnických pozicích, kteří budou pravděpodobně dávat přednost zajištění základních potřeb (jistota pracovního místa, mzda) před rozvojem vlastních schopností a kariérou. Naopak některé motivy, které skončily na posledních místech (možnost funkčního postupu a možnost dalšího vzdělávání) budou spíše důležité pro zaměstnance s vyšším vzděláním, pracující na vedoucích pozicích. Ti však byli mezi respondenty minimálně zastoupeni (tarifní stupeň C až A, pouze pět respondentů).

„Stupeň plnění“ firmou

„Stupeň plnění“ firmou vyjadřuje hodnocení toho, do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni s tím, jak firma daný motiv uspokojuje. Zprůměrované a sestupně seřazené výsledky hodnocení „stupeň plnění“ firmou jsou zobrazeny v tabulce Tabulka 4.2.

Z tabulky vyplývá, že zaměstnanci jsou spokojeni s úrovní mezilidských vztahů na pracovišti, zejména se vztahy s kolegy, ale i se vztahy s vedoucími pracovníky. Také požadavky pracovníků na různé sociální výhody, pracovní prostředí a rozvržení pracovní doby jsou firmou dobře uspokojovány.

Tabulka 4.2 – „Stupeň plnění“ firmou

2008	Výsledky - řazeno podle Stupně plnění firmou	Hodnocení důležitosti motivů	Stupeň plnění firmou	Diference
9.	Vztahy s kolegy	6,23	5,23	-1,00
11.	Sociální výhody	5,92	4,65	-1,27
4.	Pracovní prostředí, podmínky	5,80	4,59	-1,21
8.	Vztahy s vedoucími pracovníky	6,07	4,56	-1,51
14.	Možnost volby pracovní doby; vhodnost směn. režimu	5,32	4,14	-1,19
10.	Rozmanitost, zajímavost práce	5,58	4,05	-1,52
2.	Mzda - základní	6,59	3,72	-2,87
1.	Stabilita firmy, jistota pracovního místa	6,72	3,65	-3,07
13.	Možnost plného využití vlastních schopností	5,74	3,65	-2,09
7.	Přístup k informacím	5,37	3,55	-1,82
15.	Image, serióznost a pověst firmy na veřejnosti	5,60	3,51	-2,09
3.	Motivační, pohyblivé složky mzdy, přímé odměny	6,09	3,31	-2,79
5.	Možnosti funkčního postupu, povýšení	5,21	3,03	-2,19
6.	Možnosti dalšího vzdělávání	4,95	2,84	-2,11
12.	Firemní akce pro zaměstnance	4,49	2,82	-1,67

Zdroj: Výsledky dotazníkového šetření TTCE v roce 2008

Při porovnání s tabulkou Tabulka 4.1 zjišťujeme, že z nejvýznamnějších motivů jsou firmou v dostatečné míře „plněny“ pouze vztahy s kolegy a vedoucími pracovníky.

Nejhůře plněnou motivační položkou jsou dle respondentů nároky na firemní akce, možnost dalšího vzdělávání a možnost funkčního postupu. Tyto motivační faktory jsou však dle tabulky Tabulka 4.1 zároveň i nejméně důležité.

Firma také ne zcela dobře splňuje očekávání pracovníků týkající motivačních a pohyblivých složek mzdy, které patří mezi nejdůležitější motivy, a neuspokojuje ani jejich představu o image společnosti, která je pro zaměstnance průměrně důležitá.

Diference mezi hodnocením a „plněním“

Z motivačního šetření jsou výrazně patrné rozdíly mezi hodnocením důležitosti motivů a příslušným stupněm jejich „plnění firmou“. Vysoká záporná diference ukazuje, že pracovníci jsou málo spokojeni s tím, jak firma uspokojuje odpovídající motiv vzhledem k tomu, jak je pro pracovníky tento motiv důležitý. Motivы s takovou diferencí tedy pro firmu představují potenciálně největší problémy. Naopak vysoké kladné diference by ukazovaly na neúměrně vysokou spokojenost s „plněním“ motivu vzhledem k jeho závažnosti pro zaměstnance. Zprůměrované a sestupně (dle velikosti difference) seřazené výsledky jsou zobrazeny v tabulce Tabulka 4.3.

Tabulka 4.3 - Difference

2008	Výsledky - řazeno podle Difference	Hodnocení důležitosti motivů	Stupeň plnění firmou	Difference
1.	Stabilita firmy, jistota pracovního místa	6,72	3,65	-3,07
2.	Mzda - základní	6,59	3,72	-2,87
3.	Motivační, pohyblivé složky mzdy, přímé odměny	6,09	3,31	-2,79
5.	Možnosti funkčního postupu, povýšení	5,21	3,03	-2,19
6.	Možnosti dalšího vzdělávání	4,95	2,84	-2,11
15.	Image, serióznost a pověst firmy na veřejnosti	5,60	3,51	-2,09
13.	Možnost plného využití vlastních schopností	5,74	3,65	-2,09
7.	Přístup k informacím	5,37	3,55	-1,82
12.	Firemní akce pro zaměstnance	4,49	2,82	-1,67
10.	Rozmanitost, zajímavost práce	5,58	4,05	-1,52
8.	Vztahy s vedoucími pracovníky	6,07	4,56	-1,51
11.	Sociální výhody	5,92	4,65	-1,27
4.	Pracovní prostředí, podmínky	5,80	4,59	-1,21
14.	Možnost volby pracovní doby; vhodnost směn. režimu	5,32	4,14	-1,19
9.	Vztahy s kolegy	6,23	5,23	-1,00

Zdroj: Výsledky dotazníkového šetření TTCE v roce 2008

Z tabulky je zřejmé, že všechny difference jsou záporné. Z toho lze usuzovat, že respondenti mají vyšší nároky na „stupeň plnění“ firmou a obecně hodnotí tento stupeň nižšími známkami než důležitost příslušného motivu. Tento fakt však není pro vzájemné porovnání jednotlivých diferencí podstatný.

Největší rozdíl mezi důležitostí motivu a jeho „plněním“ je u motivačního faktoru stabilita firmy, jistotě pracovního místa a základní mzda u motivačních složek mzdy. S těmito položkami jsou tedy zaměstnanci vzhledem k důležitosti těchto motivů nejméně spokojeni. Jelikož jsou tyto dva motivy zároveň hodnoceny pracovníky jako úplně nejvýznamnější, dá se říct, že tyto dva body představují pro firmu nejzávažnější problém z hlediska motivace zaměstnanců.

Dále bylo zjištěna největší difference mezi udávanou důležitostí motivačního faktoru a stupněm jeho „plnění“ možností funkčního postupu a možnostech dalšího vzdělávání. Tyto motivy však nejsou zaměstnanci hodnoceny jako důležité a z hlediska firmy tedy nepředstavují dle výsledků šetření závažný problém.

Nejmenší diferenci a tedy největší spokojenost zaměstnanců vzhledem k významnosti motivů nalezneme u motivačního faktoru vztahy s kolegy. Do této skupiny lze zařadit i vztahy s vedoucími pracovníky. Oba tyto ukazatele nalezneme také mezi pro pracovníky

nejdůležitějšími. Z toho se dá usuzovat, že mezilidské i pracovní vztahy jsou ve firmě na velmi dobré úrovni a nepředstavují důležitý podnět ke zlepšení. Oba tyto faktory lze zřejmě přiřadit k Herzbergovým „hygienickým faktorům“, resp. „satisfaktorům“.

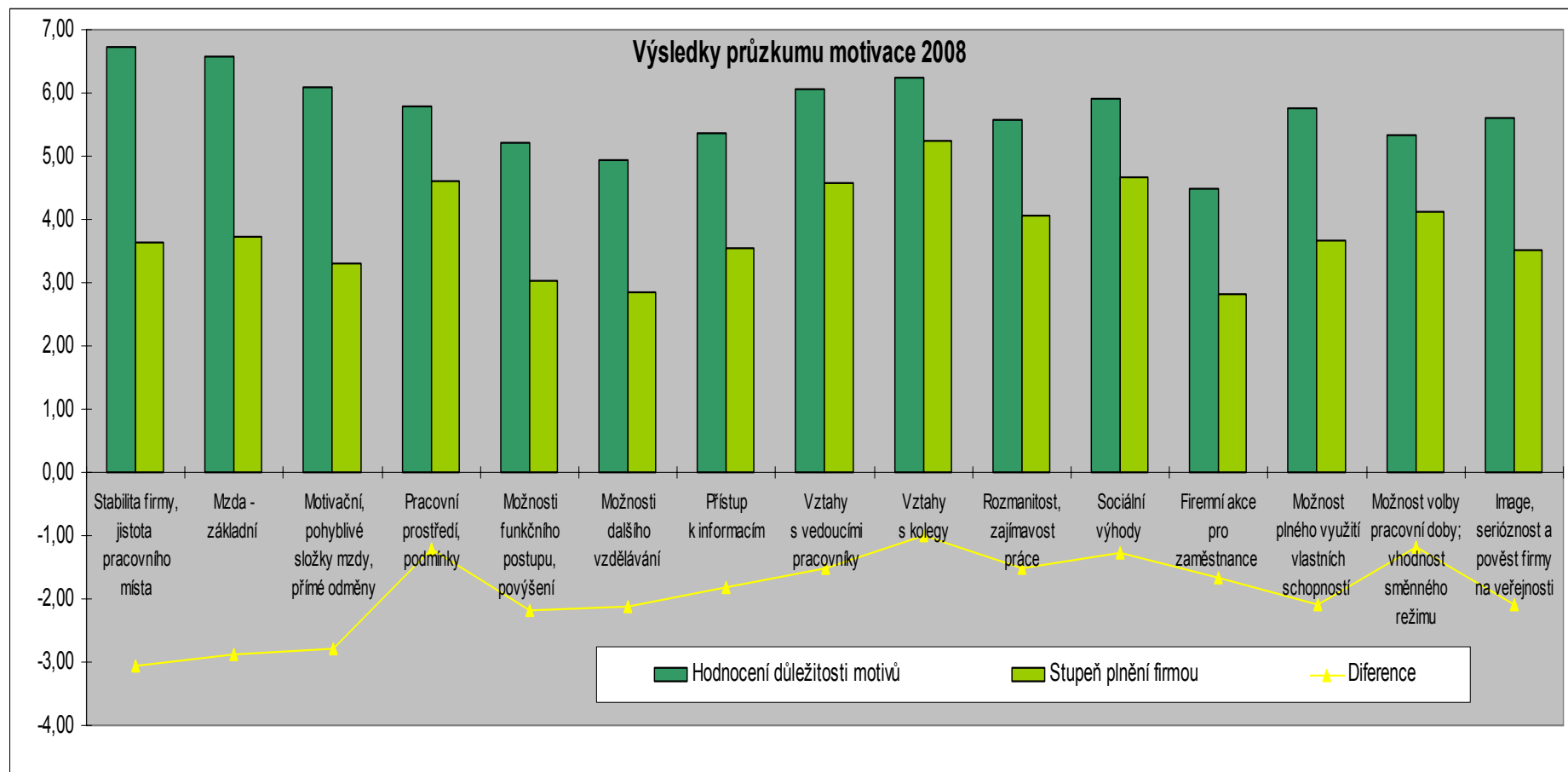
Pracovníci jsou také spokojeni s pracovní dobou, pracovním prostředím a podmínkami a sociálními výhodami poskytovanými firmou.

4.3.2 Grafické znázornění výsledků za rok 2008

Pro názornost byly výsledky popsané ve výše uvedených tabulkách vyneseny do grafu Graf 4.1. Na kladné části osy y jsou znázorněny výsledky hodnocení důležitosti a „stupně plnění“ firmou jednotlivých motivů. Na záporné části osy y jsou potom znázorněny difference těchto dvou parametrů.

Grafické znázornění zpřehledňuje výsledky šetření a může dobře sloužit k rychlé orientaci ve výsledcích.

Graf 4.1 – Výsledky průzkumu motivace 2008



Zdroj: Výsledky dotazníkového šetření TTCE v roce 2008

4.3.3 Příklad analýzy motivačních faktorů u vybrané kategorie zaměstnanců

Výsledky popsané v kapitole 4.3.1 lze dále analyzovat podle vlivu jednotlivých kategorií a skupin zaměstnanců, které byly uvedeny v kapitole 4.2, samozřejmě za předpokladu, že daná část dotazníku byla respondenty vyplněna. Dotazníky, které údaj o příslušné skupině neobsahovaly, byly z těchto dílčích analýz vyloučeny.

Protože podrobná analýza podle všech kategorií skupin by byla velmi obsáhlá, byl vybrán jeden vzorový příklad této dílčí analýzy.

Dílčí analýza podle vzdělání

Jako vzorová kategorie pro dílčí analýzu bylo zvoleno dosažené vzdělání, protože se dá předpokládat, že mezi různě vzdělanými respondenty budou výrazné názorové rozdíly.

Počet respondentů v jednotlivých skupinách a jejich podíl na celkovém počtu pracovníků s daným dosaženým vzděláním ve firmě je zobrazený v tabulce Tabulka 4.4.

Tabulka 4.4 - Procentuální podíl respondentů

Dosažené vzdělání	Počet respondentů	Celkový počet pracovníků	%
Základní	2	11	18,2
Vyučen	24	112	21,4
Střední odborné	24	67	35,8
Střední všeobecné	8	25	32,0
Vysokoškolské	6	19	31,6
Celkem	64	234	27,4

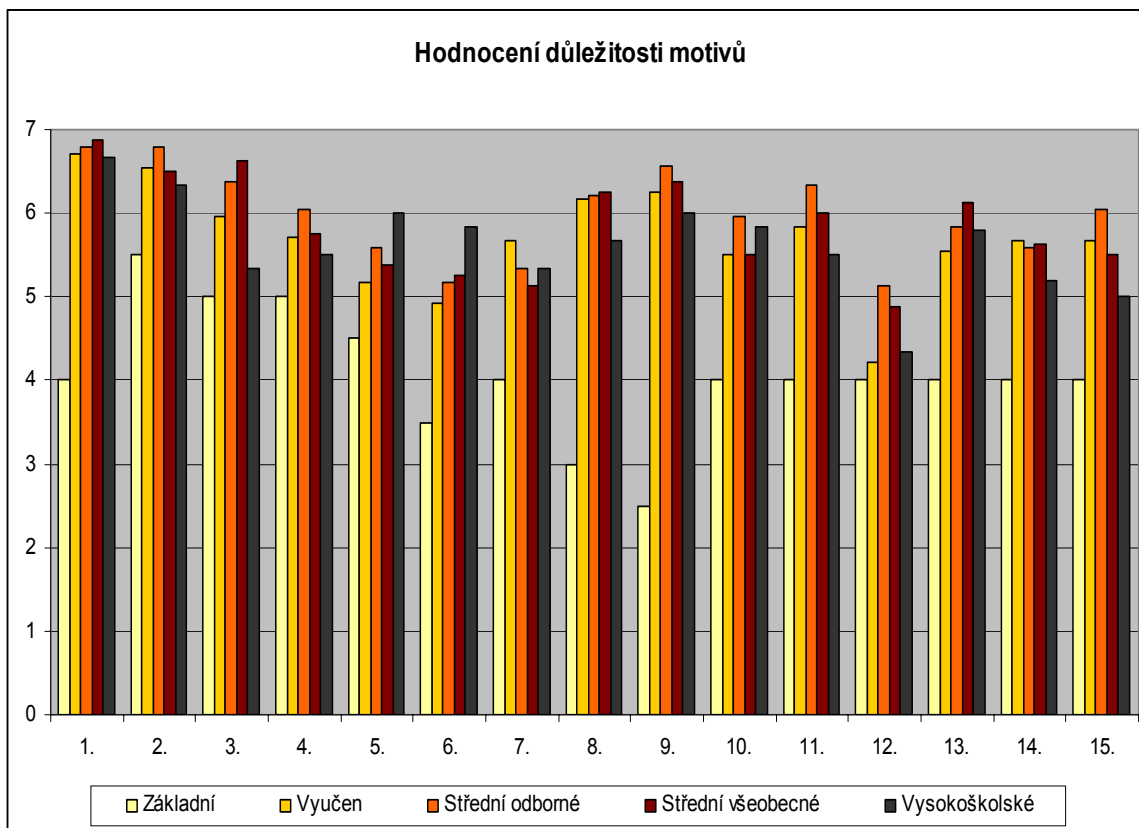
Zdroj: Výsledky dotazníkového šetření TTCE

Tabulka zobrazuje, že největší ochotu vyplnit dotazník měli obecně pracovníci s vyšším dosaženým vzděláním, tj. středoškoláci a vysokoškoláci, kde se podíl respondentů proti celkovému počtu těchto pracovníků pohyboval kolem 30 %, než pracovníci s nižším vzděláním, tj. základním a vyučením, kde byl tento podíl pouze kolem 20 %. Lze tedy usuzovat, že s vyšším vzděláním vzrůstá zájem pracovníků o vyjádření se k situaci ve firmě.

Hodnocení důležitosti motivů

Hodnocení důležitosti motivů jednotlivými skupinami podle vzdělání jsou zobrazeny v grafu Graf 4.2.

Graf 4.2 - Hodnocení důležitosti motivů skupinami dle vzdělání



Zdroj: Výsledky dotazníkového šetření TTCE v roce 2008

Skupina respondentů se základním vzděláním hodnotila důležitost všech motivů výrazně méně než ostatní skupiny. Je však nutno brát v potaz, že tato skupina měla pouze dva respondenty, čímž mohou být výsledky výrazně zkresleny a nelze je tedy zobecňovat.

Vyučení a lidé se středním odborným a všeobecným vzděláním hodnotili důležitost motivů poměrně stejně, jediný větší rozdíl je u motivu 12 (pořádání firemních akcí), který je pro vyučené méně důležitý.

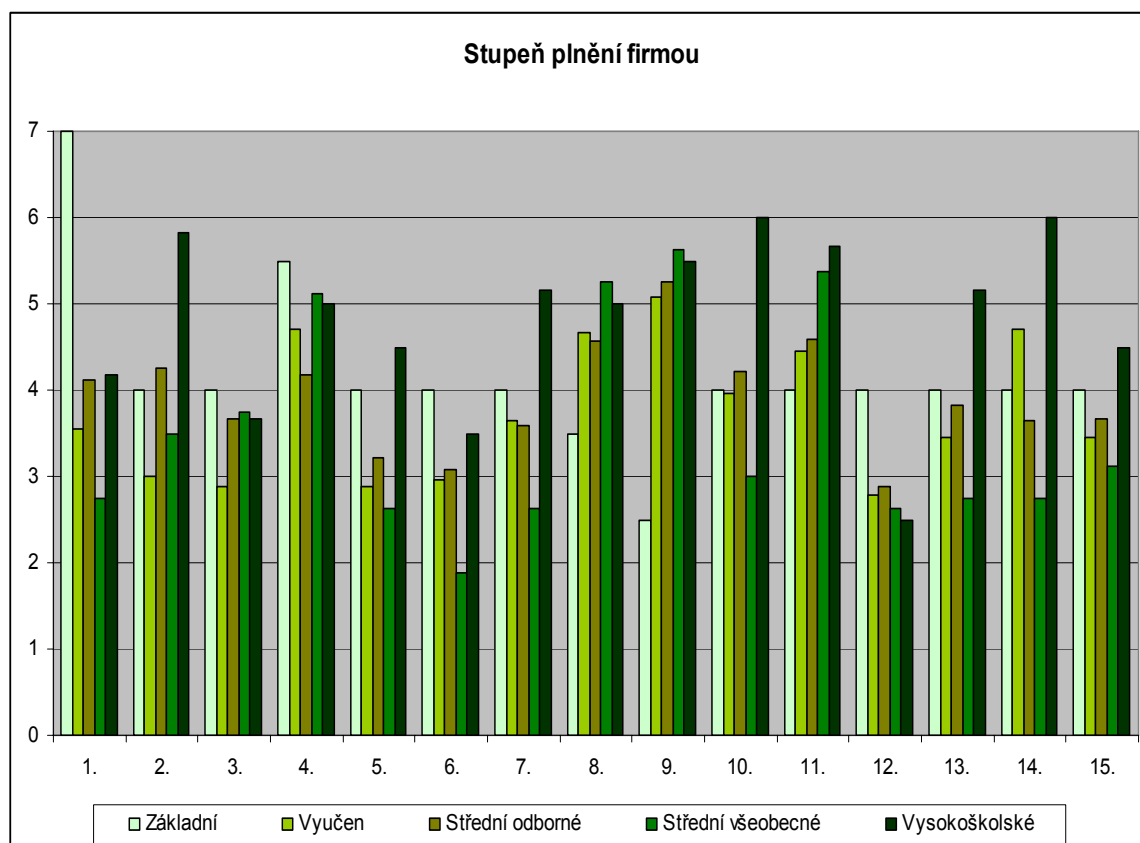
Pro vysokoškolské pracovníky jsou oproti ostatním skupinám více důležité motivy 5 (možnost funkčního postupu a povýšení) a 6 (možnost dalšího vzdělávání). Tento výsledek potvrzuje, že pro vysokoškolsky vzdělané lidi je důležitý kariérní postup a další rozvoj osobnosti. Naopak překvapivě méně je hodnocena důležitost motivu 3 (pohyblivé složky

mzdy) a motivu 15 (image, serióznost a pověst firmy na veřejnosti), kdy by se u této skupiny dalo předpokládat vyšší hodnocení důležitosti.

„Stupeň plnění“ firmou

Hodnocení stupně plnění firmou jednotlivými skupinami podle vzdělání jsou zachyceny v grafu Graf 4.3.

Graf 4.3 - Hodnocení stupně plnění firmou skupinami dle vzdělání



Zdroj: Výsledky dotazníkového šetření TTCE v roce 2008

U skupiny se základním vzděláním je na první pohled patrné, že narozdíl od ostatních skupin velmi vysoko hodnotí „plnění“ motivu 1 (stabilita firmy, jistota pracovního místa). Naopak motiv 9 (vztahy s kolegy) jsou hodnoceny výrazně negativněji než ostatními skupinami. Jak už ale bylo řečeno výše, nelze tyto výsledky brát za reprezentativní kvůli nízkému počtu respondentů ve skupině.

Pracovníci ve skupině vyučení se většinou drží v hodnocení kolem průměru, výraznější pokles hodnocení je vidět pouze u motivů 2 (základní mzda) a 3 (pohyblivé složky mzdy

a odměny). Dá se tedy říci, že tato skupina, kterou zřejmě představují pracovníci na dělnických pozicích, je nejvíce nespokojena s odměňováním.

U skupiny se středním odborným vzděláním nelze nalézt výraznější odchylky hodnocení od průměru.

U skupiny se středním všeobecným vzděláním lze nalézt spíše hodnocení průměrná anebo nižší než průměr. Tato nižší hodnocení jsou patrná zejména u „plnění“ motivů 1 (stabilita firmy, jistota pracovního místa), 6 (možnosti dalšího vzdělávání), 7 (přístup k informacím), 10 (rozmanitost a zajímavost práce), 12 (firemní akce) a 13 (možnost plného využití vlastních schopností). Hodnocení významně vyšší než průměr se nevyskytují. Tato skupina se tedy dá označit za ve firmě nejméně spokojenou.

Narozdíl od předchozí skupiny lze nalézt u vysokoškoláků nejvíce vysokých hodnocení „stupně plnění“ firmou. Jedná se především o „plnění“ motivů 2 (základní mzda), 5 (možnost funkčního postupu a povýšení), 7 (přístup k informacím), 10 (rozmanitost a zajímavost práce), 13 (možnost plného využití vlastních schopností) a 14 (možnost volby pracovní doby). Na druhou stranu se v této skupině nevyskytují hodnocení podprůměrná. Skupina vysokoškoláků je tedy s podmínkami vytvořenými firmou pro jejich práci nejvíce spokojená.

Diference mezi hodnocením motivačního faktoru a jeho „plněním“

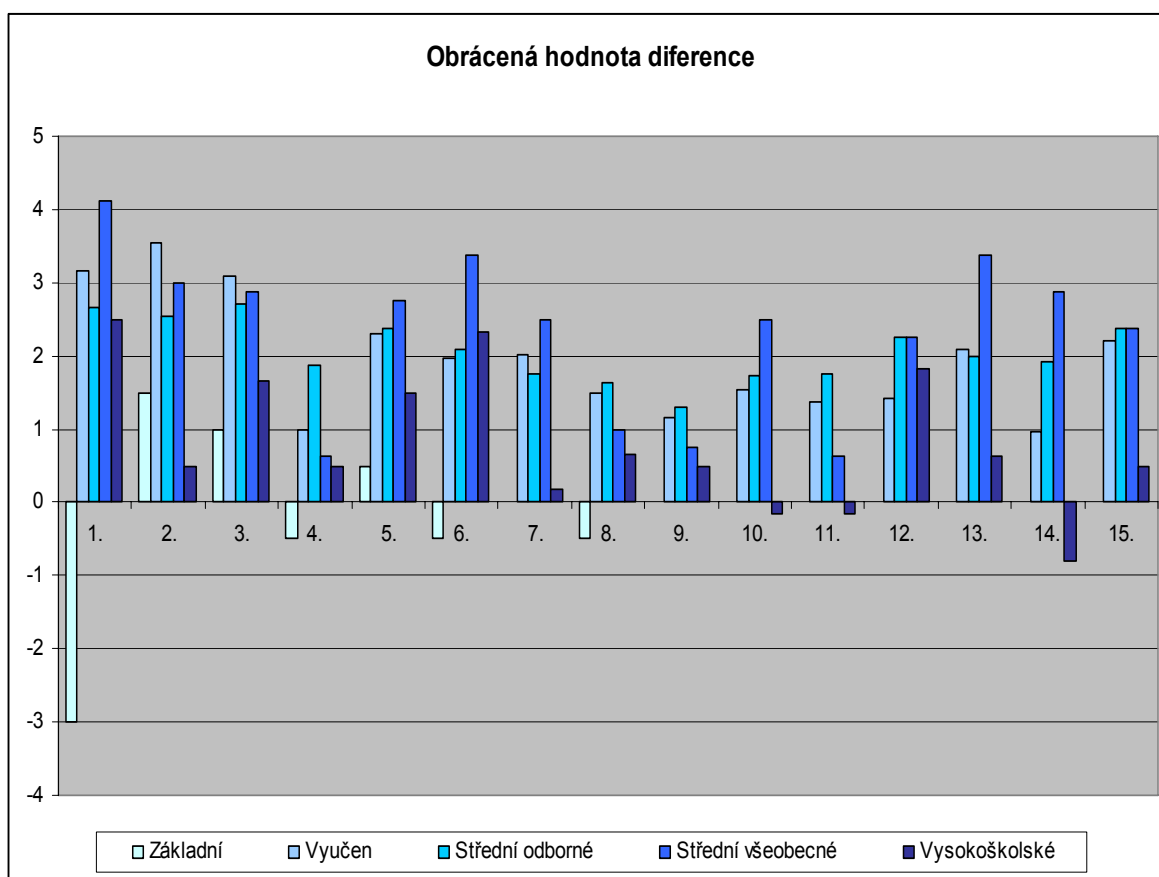
Diference mezi hodnocením významnosti motivů a „stupněm plnění“ firmou jsou pro jednotlivé skupiny zobrazeny v grafu Graf 4.4. Pro větší přehlednost jsou v grafu znázorněny obrácené hodnoty, tedy hodnocení významnosti motivu mínus „stupeň plnění“ firmou.

Na rozdíl od celkových výsledků, kde žádný „stupeň plnění“ firmou nebyl vyšší než příslušná důležitost motivu, u dílčí analýzy lze tuto situaci nalézt. Pominou-li se výsledky skupiny se základním vzděláním, které nelze z výše uvedených důvodů pokládat za reprezentativní vzorek, nastává tento stav u vysokoškoláků (např. u motivu 14 - možnost volby pracovní doby). To by mohlo znamenat, že vysokoškoláci jsou s těmito motivy vzhledem k jejich důležitosti výrazně více spokojeni než ostatní skupiny pracovníků, ale je také možné, že vysokoškolští pracovníci použili pro hodnocení důležitosti motivů a jejich „plnění“ firmou přibližně stejné stupnice narozdíl od ostatních skupin, které byly k hodnocení plnění motivů obecně přísnější.

U skupiny se základním vzděláním jsou největší difference u motivů 2 a 3 (základní a pohyblivé složky mzdy). U těchto zaměstnanců by se tedy firma měla zaměřit hlavně na jejich odměňování. Naopak nejmenším problémem se zdá motiv 1 (stabilita firmy a jistota pracovního místa). Stále je však třeba mít v patrnosti, že tato skupina byla tvořena pouze dvěma respondenty.

U skupiny vyučených nalezneme největší difference u motivů 2 a 3 a dále u motivu 1. Pro vyšší motivaci této skupiny by se firma měla snažit zlepšit jejich odměňování a zvýšit pocit jejich potřebnosti pro firmu.

Graf 4.4 – Difference pro jednotlivé skupiny dle vzdělání



Zdroj: Výsledky dotazníkového šetření TTCE v roce 2008

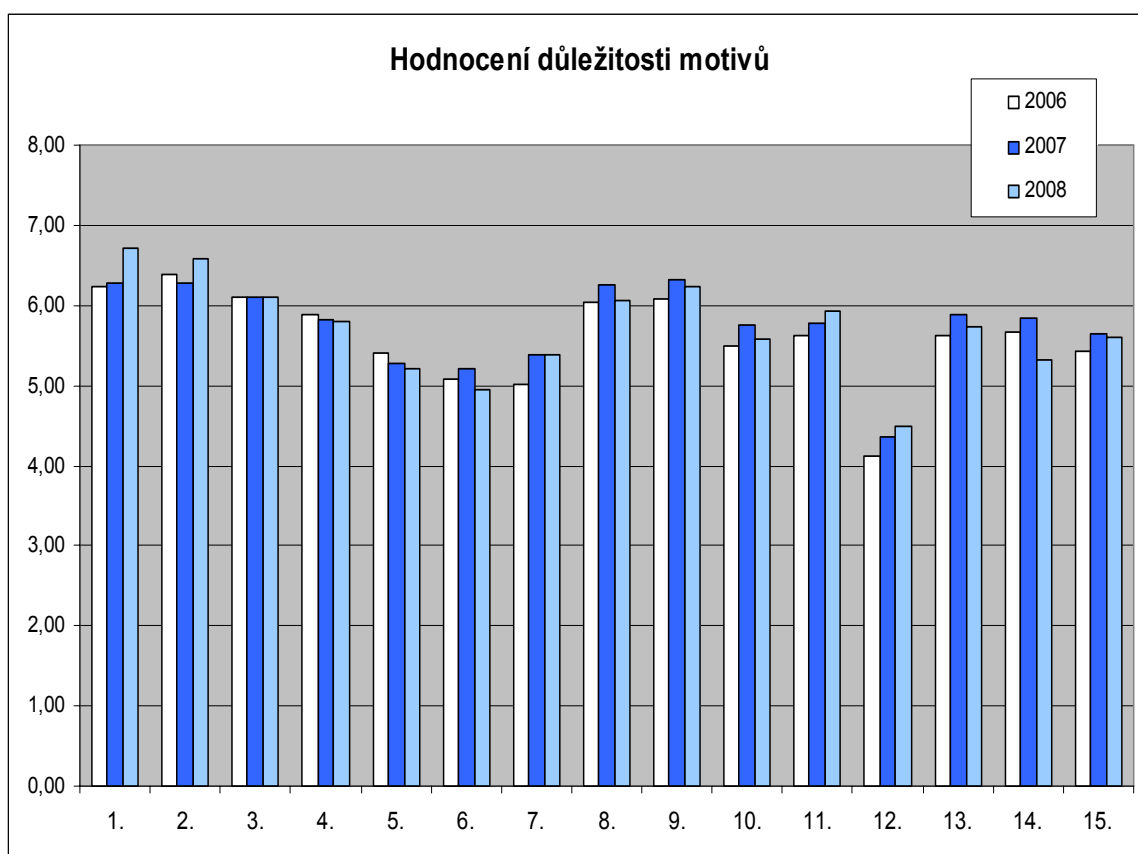
4.3.4 Trend hodnocení důležitosti motivů v letech 2006 – 2008

Výsledky hodnocení důležitosti motivů za roky 2006, 2007 a 2008 jsou zobrazeny v grafu Graf 4.5.

Z grafu je zřejmé, že až na malé výjimky se hodnocení důležitosti motivů zaměstnanci během posledních tří let výrazně neměnilo. Žebříček hodnot pracovníků zůstává tedy zhruba stejný.

V roce 2008 vzrostl význam motivu 1 a 2, tj. stability firmy, jistoty pracovního místa a základní mzdy. To se dá pravděpodobně přisoudit zhoršující se ekonomické situaci ve společnosti, která již byla v době distribuce dotazníků zaměstnancům známá.

Graf 4.5 - Trend hodnocení důležitosti motivů



Zdroj: Výsledky dotazníkového šetření TTCE

4.3.5 Trend stupně plnění firmou v letech 2006 – 2008

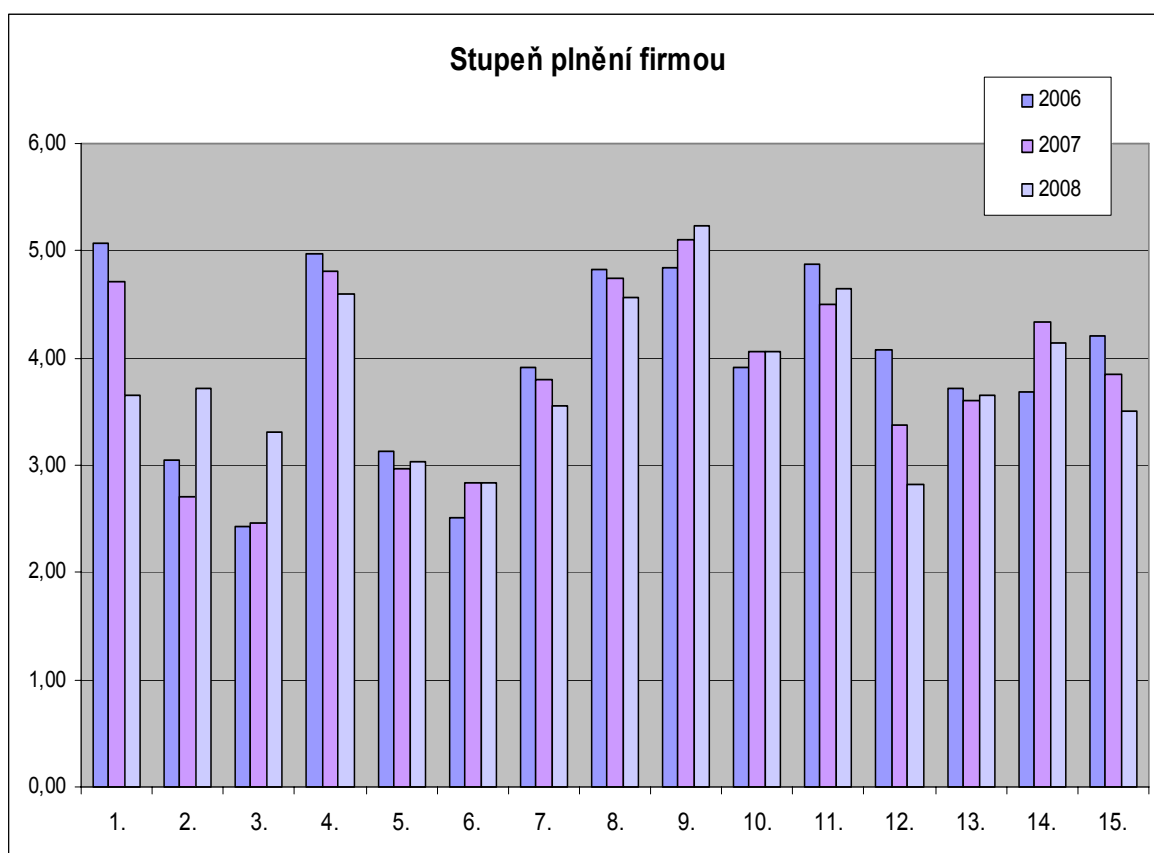
Výsledky stupně plnění motivů firmou za roky 2006, 2007 a 2008 jsou zobrazeny v grafu Graf 4.6.

Z tohoto grafu jsou patrné výraznější rozdíly hodnocení „plnění“ motivů firmou za poslední tři roky v porovnání s hodnocením jejich důležitosti.

Nejvýraznější sestupný trend lze pozorovat u motivu 1 a 12, tj. stabilita firmy, jistota pracovního místa a pořádání firemních akcí pro zaměstnance.

Motiv 1 zaznamenal největší propad mezi roky 2007 a 2008, což lze pravděpodobně přičíst již výše zmiňované hospodářské krizi a z ní vyplývajících obav z nezaměstnanosti. Pokles motivu 12 je nejspíše způsoben postupným snižováním počtu firemních akcí kvůli finančním úsporám.

Graf 4.6 – Trend „stupně plnění“ firmou



Zdroj: Výsledky dotazníkového šetření TTCE

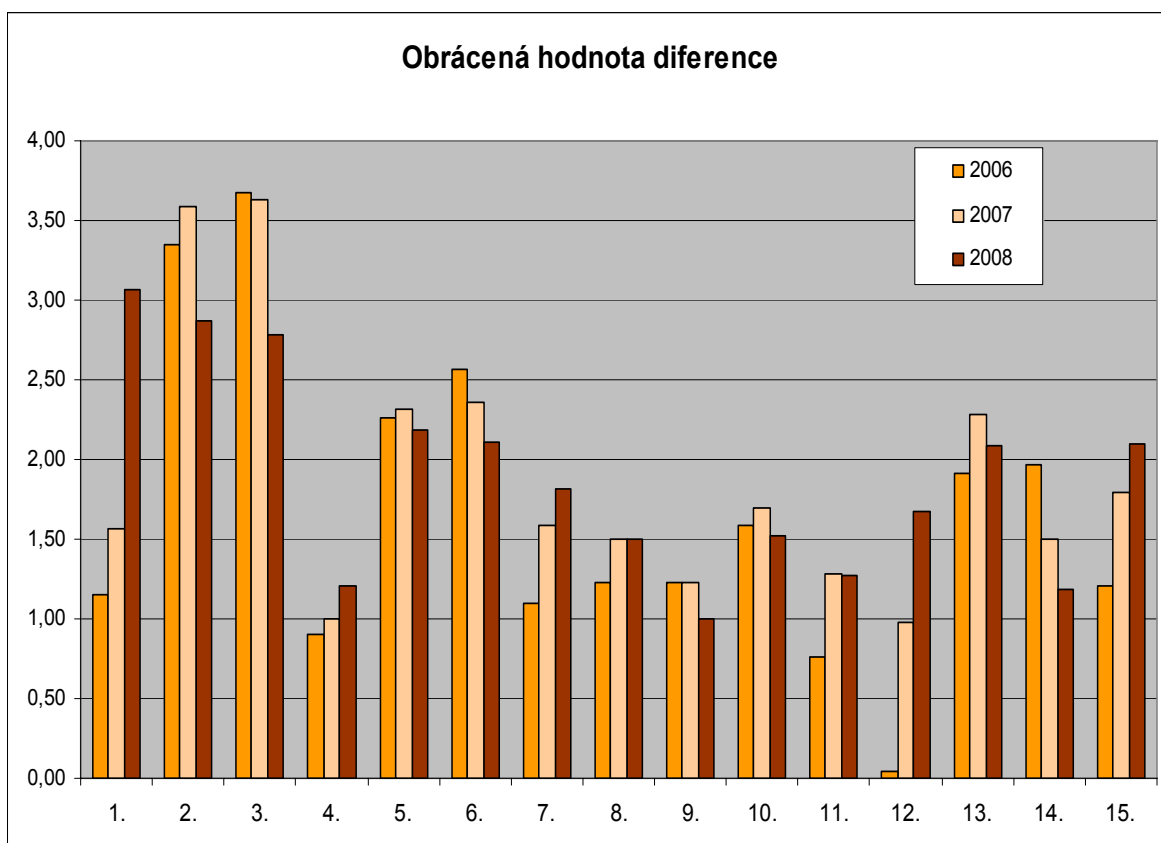
Patrnější sestupný trend je i u motivu 15 (image a pověst firmy na veřejnosti). Je ale možné, že si zaměstnanci, zejména na dělnických pozicích, zaměňují image firmy s její ekonomickou úspěšností.

V roce 2008 došlo k výraznému zvýšení spokojenosti se mzdou, a to jak se základní, tak i s jejími pohyblivými složkami. Dá se předpokládat, že firma podnikla v roce 2008 kroky vedoucí ke zvýšení obou složek mzdy. Přesto zůstává spokojenost se mzdou v porovnání s ostatními motivy na relativně nízké úrovni.

4.3.6 Trend diferencí v letech 2006 – 2008

Výsledky diferencí mezi hodnocením významnosti motivu a „stupněm plnění“ firmou za roky 2006, 2007 a 2008 jsou zobrazeny v grafu Graf 4.6. Hodnoty diferencí jsou pro větší názornost zobrazeny na kladné ose y.

Graf 4.7 - Trend diferencí



Zdroj: Výsledky dotazníkového šetření TTCE

Nejvýznamnější vzestupný trend, čili vzrůstající nespokojenost s plněním motivů vzhledem k jejich důležitosti vykazují ukazatele 1 (stabilita firmy, jistota pracovního místa) a 12 (pořádání firemních akcí pro zaměstnance). Tyto trendy byly již diskutovány v kapitole 4.3.5.

Zřetelný vzestupný trend je i u motivů 7 (přístup k informacím) a 15 (image, serióznost a pověst firmy).

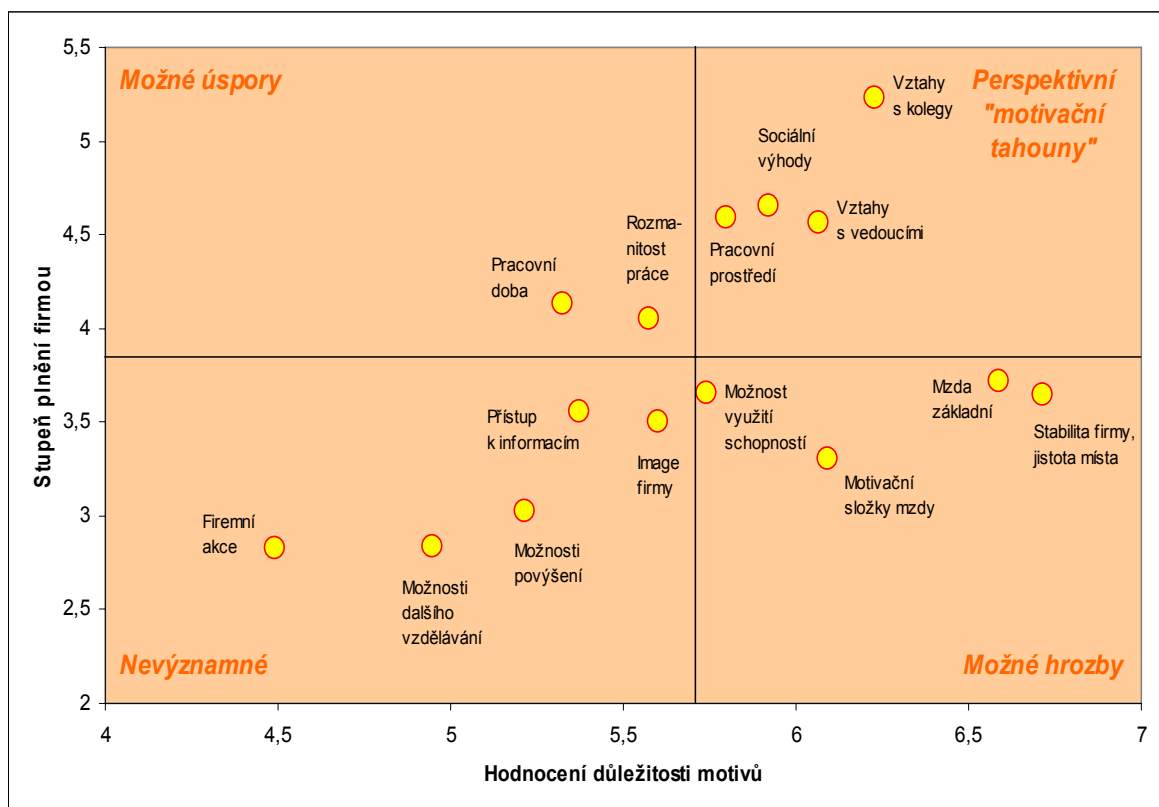
Naopak výrazný sestupný trend, tedy vzrůstající spokojenost, lze pozorovat pouze u motivu 14 (možnost volby pracovní doby, vhodnost směnného režimu).

Jak již bylo zmíněno v kapitole 4.3.5, došlo v roce 2008 ke snížení nespokojenosti se mzdovými složkami. Přesto mají spolu se stabilitou firmy a jistotou pracovního místa největší rozdíl mezi hodnocením motivů a jeho plněním.

4.3.7 Vztah mezi důležitostí motivů a „stupněm plnění“ u jednotlivých motivačních faktorů

Graf 4.8 je tvořen osou x, na které je zaneseno hodnocení důležitosti motivů a osou y, na které je „stupeň plnění“ firmou. U obou oddílů je zaznačena průměrná hodnota, díky kterým je graf rozdělen na čtyři kvadranty.

Graf 4.8 – Možné úspory a možné hrozby



Zdroj: Výsledky dotazníkového šetření TTCE

Možné úspory jsou dány tím, že stupeň „plnění“ firmou se téměř rovná důležitosti motivačního faktoru. V tomto kvadrantu se nachází pracovní doba a rozmanitost práce.

Nevýznamné motivační faktory jsou ty faktory, které nejsou pro zaměstnance až tak důležité a také tomu odpovídá stupeň „plnění“ firmou. Jedná se o firemní akce, možnost dalšího vzdělávání, možnosti povýšení, přístup k informacím a image firmy.

Možné hrozby tvoří kvadrant, ve kterém se nacházejí motivační položky, které jsou pro zaměstnance velmi důležité, ale stupeň „plnění“ firmou tomu neodpovídá. Firmě se daří motivy plnit zhruba z poloviny očekávání zaměstnanců. Nachází se zde možnosti využití svých schopností, mzda a její pohyblivé složky a stabilita firmy.

Za perspektivní „motivační tahouny“ lze považovat motivační faktory, s kterými jsou zaměstnanci ve firmě spokojeni. Jedná se o pracovní prostředí, vztahy s kolegy, vztahy s vedoucími a sociální výhody.

4.4 Shrnutí analytických poznatků

Rozborem firemní materiálů jsem došla z závěru, že praktické poznatky odpovídají teorii. V teoretické části jsem uvedla, že podle Stýbla (1992), četné zahraniční výzkumy ukazují, že se zpravidla utváří následující pořadí rozhodujících motivačních stimulů pro zaměstnance.

- plat a výše odměny;
- pracovní podmínky;
- možnost postupu (kariéry), pracovního a osobního rozvoje;
- úroveň mezilidských vztahů a jejich stabilita;
- stabilita pracovního zařazení (sociální jistota);

Výsledky analýzy potvrzují, že nejdůležitějšími motivačními faktory pro zaměstnance TTCE jsou mzda a její pohyblivé složky, pracovní prostředí, možnosti využití schopností, vztahy s kolegy a s vedoucími pracovníky a jistota pracovního místa. Cílem analýzy nebylo pouze zjištění důležitosti těchto stimulů, ale také „stupeň plnění“ firmou.

Firmě se daří „plnit“ z výše uvedených motivačních položek pracovní prostředí, sociální výhody, vztahy s kolegy a vedoucími pracovníky.

Naopak se podle zaměstnanců firmě nedaří „plnit“ podle jejich očekávání např. mzdu a její pohyblivé složky a jistotu pracovního místa.

5. Návrhy a doporučení pro organizaci

I přesto, že se pohybujeme pouze v oblasti postojů, mínění a názorů, nelze dosažené údaje podceňovat.

Na základě analýzy a zjištěných výsledků je třeba vytvořit motivační program orientovaný na pracovníky. Nicméně je velmi důležité, aby se organizace uchýlila po určité době k oživení motivačního programu, protože motivační zaměření zaměstnanců se bude neustále vyvíjet a měnit podle jejich věku, odpracovaných let a taktéž dle jejich současných potřeb. Rovněž doporučuji přizpůsobit motivační program individuálním požadavkům pracovníků a tento program opět aktualizovat na základě pravidelně se opakujících výsledků průzkumu spokojenosti či průzkumů motivačních faktorů v této společnosti.

V rámci tvorby nového motivačního programu doporučuji zlepšit tyto hlavní oblasti:

➤ Základní mzda a pohyblivé složky mzdy

Zaměstnanci firmy projeví nespokojenost se mzdou a jejím pohyblivými složkami. Dalo by se předpokládat, že nastane tendence odchodu pracovníků. Při současně vysoké míře nezaměstnanosti nepředpokládám odchod pracovníků sil.

Navrhuji, spíše než zvýšení mezd, poskytování široké palety zaměstnaneckých výhod, popř. zvýšení pohyblivých složek mzdy

➤ Přístup k informacím

Dále zaměstnanci projeví nespokojenost informovaností ve firmě. Zřejmě se cítí málo informovaní o dění ve firmě. Ve srovnání s vysokoškolsky vzdělanými pracovníky jsou méně spokojeni vyučení a středoškoláci.

Doporučuji lepší informovanost dělnických profesí, neboť i dělníci chtějí mít ponětí o tom, kam společnost směřuje. Může to mít pozitivní vliv na jejich motivaci. Dalo by se toho docílit firemním časopisem či nástěnkami, popř. častou aktualizací nástěnek a vývěsek.

➤ Vzdělávání

V procesu vzdělávání a rozvoji zaměstnanců by se měl vypracovat podrobnější vzdělávací program. Je nezbytné určit kategorie a počet zaměstnanců, kteří se vzdělávání zúčastní. Je to nutné, neboť možnost dalšího vzdělávání je důležitá pro vysokoškolské pracovníky

oproti ostatním skupinám. Tito pracovníci mohou docílit kariérního postupu, zvyšování svých kompetencí a dalšího rozvoje osobnosti.

Proto doporučuji např. manažerská školení a další kurzy, které by zajistily vyšší kvalifikaci především střednímu managementu.

6. Závěr

V bakalářské práci se zabývám motivačními aspekty rozvoje lidského potenciálu organizace ve společnosti Toray Textiles Central Europe, s.r.o., se sídlem v Prostějově. Cílem práce bylo na základě analýzy dostupných dokumentů a výsledků periodického dotazníkového šetření zjistit míru spokojenosti pracovníků s patnácti motivačními faktory a identifikovat případné motivační rezervy.

Práce je rozdělena na několik částí. Teoretická část obsahuje teoretická východiska přístupu k pracovní motivaci a rozvoji lidského potenciálu. Následující část představuje charakteristiku analyzované organizace, tedy její představení, předmět činnosti apod. Část praktická obsahuje analýzu přístupu organizace k motivaci svých zaměstnanců. Analýza je provedena z dostupných dokumentů společnosti. Z výsledků výzkumu vyplývá, že spokojenost zaměstnanců je na dobré úrovni, ale určitě existují dílčí rezervy. Proto je třeba zaměřit se na tyto nedokonalosti, neboť si organizace na prvním místě musí uvědomit hodnotu a význam lidských zdrojů.

Na základě zjištěných nedostatků byla v rámci bakalářské práce navržena opatření k podrobnějšímu analyzování, a to zejména v oblasti odměňování, informovanosti a vzdělávání.

Zpracováním této bakalářské práce jsem získala zkušenosti v oblasti motivace a řízení lidských zdrojů, a to nejen v oblasti teoretické, ale především v oblasti praktické. Věřím, že tato práce bude pro společnost prospěšná a shledá její výsledky jako přínosné a využitelné v praxi.

Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 8. vyd. Přeložil J. Koubek, Praha: Grada Publishing, 2005. 968 s. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael. A Handbook Of Employee Reward Management And Practice. 2. edit. London, Philadelphia: Kogan Page Limited, 2007. ISBN 0-7494-4962-4.

BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. Personalistika pro malé a střední firmy. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

CLEGG, Brian. Motivace. 1. vyd. Přeložila Jitka Vejmělková, Brno: Computer Press, 2005. 115 s. ISBN 80-251-0550-4.

FOOT, Margaret, HOOK, Caroline. Personalistika. 1. vyd. Přeložil J. Bláha, A. Mateiciuc a Z. Kaňáková. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998. 350 s. ISBN 80-85943-51-3.

MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John W. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Přeložil Mojmír Koš a kol. Praha: Grada a.s. 1993, ISBN 80-85623-29-3.

PETŘÍKOVÁ, Růžena a kol. Lidé-zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů (znalostní dimenze jakosti). 1. vyd. Ostrava: Dům techniky Ostrava, spol. s.r.o., 2002. 241 s. ISBN 80-02-01490-1.

RŮŽIČKA, Jiří. Motivace pracovního jednání. 1. vyd. Praha: VŠE Praha, 1994. 174 s. ISBN 80-7079-626-X.

STÝBLO, Jiří. Manažerská motivační strategie. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 74 s. ISBN 80-85603-05-5.

Seznam zkratek

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.
CEFTA	Central European Free Trade Agreement.
EU	Evropská unie.
PR	Public Relations.
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů.
THP	Technicko-hospodářský pracovník.
TTCE	Toray Textiles Central Europe.

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....

jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

Příloha

Dotazník motivační struktury

<u>Pohlaví</u>	<u>Kategorie</u>	<u>Věk</u>	<u>Vzdělání</u>	
o Muž	o dělník	o do 30 let	o ZŠ	o SŠ odborné
o Žena	o THP	o 40-50 let	o VL	o SŠ všeobecné
		o 50 let a více		o VŠ
<u>Délka zaměstnání</u>		<u>Tarifní stupeň</u>	<u>Oddělení</u>	
o 0-2 roky	o 3-4 roky	o G o F2 o F4 o D o B	o tkalcovna	o engineering
o 4-6 let	o 6 let a více	o F1 o F3 o E o C o A	o barevna	o kanceláře

Instrukce:

Přečtěte si, prosím, postupně všechny faktory (motivy k dobré práci) a v oddílu Hodnocení motivů **zhodnoťte jejich význam pro Vás**. Svoji odpověď označte křížkem na stupnici 1-7 (1=minimální důležitost pro mě, 4=průměrná, 7=maximální důležitost)

Znovu projděte všechny motivy a stejným způsobem ohodnoťte v oddíle Stupeň plnění firmou, **do jaké míry jsou tyto motivy uspokojovány firmou** (Vaším nadřízeným). Opět udělejte křížek na stupnici.

Č.	Motivy	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
1.	Stabilita firmy, jistota pracovního místa														
2.	Mzda - základní														
3.	Motivační, pohyblivé složky mzdy, přímé odměny														
4.	Pracovní prostředí, podmínky (BOZP, zázemí..)														
5.	Možnosti funkčního postupu, povýšení														
6.	Možnosti dalšího vzdělávání														
7.	Přístup k informacím (plnění plánu..)														
8.	Vztahy s vedoucími pracovníky (jejich chování..)														
9.	Vztahy s kolegy (spolupráce, mezilidské vztahy)														
10.	Rozmanitost, zajímavost práce														
11.	Sociální výhody (dotované stravování, pracovní oděv)														
12.	Firemní akce pro zaměstnance														
13.	Možnost plného využití vlastních schopností														
14.	Možnost volby pracovní doby														
15.	Image, serióznost a pověst firmy na veřejnosti														

Vážení spolupracovníci,

Věnujte prosím pár minut Vašeho času vyplnění Dotazníku motivační struktury. Zamyslete se prosím nad uvedenými 15 motivy ze dvou úhlů pohledů.

1. Jak je každý z motivů důležitý **pro Vás osobně** – své hodnocení označte zatržením bodové hodnoty v prvním oddíle 1-7.
2. Jak se **společnosti TTCE** dle Vašeho názoru **daří každý z motivů uspokojovat** – své hodnocení označte zatržením bodové hodnoty v druhém oddíle 1-7.

Děkujeme za Váš čas a vyjádření názorů, které jsou pro nás důležité. Vyplněný dotazník předejte prosím pracovníkům Personálního oddělení přímo nebo prostřednictvím vedoucího.